

# **MENADŽMENT**

**- principi i koncepti -**

**DR BOŽIDAR STAVRIĆ**  
**DR MILE VASIĆ**

DR BOŽIDAR STAVRIĆ

DR MILE VASIĆ

# MENADŽMENT

- principi i koncepti -



SLOBOMIR P UNIVERZITET  
SLOBOMIR, 2015.

**Autori**

dr Božidar Stavrić  
dr Mile Vasić

**Naslov**

Menadžment – principi i koncepti  
Prvo izdanje

**Izdavač**

Slobomir P Univerzitet, Slobomir

**Za Izdavača**

Prof. dr Mile Vasić, v.d. rektor Slobomir P Univerziteta

**Recenzenti**

Prof. dr Gordana Kokeza  
Prof. dr Slobodan Pokrajac

**Lektor**

Svjetlana Krsmanović

**Korektor**

Nebojša Stavrić

**Dizajn korica i računarska priprema**

Doc. mr Sandra Mlađanović

**Štampa**

GRAFAM, Brčko

**Za štampariju**

Savka Vukov

**Tiraž**

300 komada

**ISBN:** 978-99955-54-12-5

© Zabranjeno fotokopiranje, preštampavanje i drugi oblici umnožavanja ove knjige. Sva prava  
zadržavaju autori.

**Odlukom Senata Slobomir P Univerziteta broj 15/15-SPU od 27.01.2015. odobrena je  
upotreba ovog udžbenika u nastavnom procesu.**

## **PREDGOVOR**

Knjiga MENADŽMENT – principi i koncepti, nastala je kao rezultat višegodišnjeg rada autora i predstavlja odgovor na potrebu da se obezbedi adekvatan univerzitetski udžbenik. Knjiga je namenjena studentima fakulteta na kojima se izučava menadžment kao multidisciplinarna nastavna oblast, a može korisno poslužiti i kao priručnik stručnjacima u privrednoj praksi. Budući da menadžment predstavlja savremeni sistem upravljanja, ova knjiga preporučuje se i rukovodiocima u ustanovama društvenih delatnosti, kao što su škole, fakulteti, instituti i dr. Ovo tim pre što je, u procesu tranzicije domaće privrede na tržišne kriterijume poslovanja, neophodno afirmisati učenje o menadžmentu kao metodu upravljanja organizacionim sistemima prema principima efikasnosti i efektivnosti privređivanja.

Koristimo se i ovom prilikom da se zahvalimo recenzentima na korisnim sugestijama.

*Slobomir, 2015.*

*Autori*

## SADRŽAJ

<b>UVOD</b> .....	10
1. Pojava i značaj menadžmenta .....	10
2. Uloga menadžmenta u procesu upravljanja preduzećem .....	11
3. Pojmovno određenje menadžmenta .....	12
4. Naučni pristup izučavanju menadžmenta .....	14
<b>GLAVA I. NASTANAK I RAZVOJ MENADŽMENTA</b> .....	16
<b>I. POJAVA MENADŽMENTA</b> .....	16
1. Istorijat menadžmenta .....	16
2. Definisane menadžmenta .....	19
<b>II. RAZVOJ MENADŽMENTA</b> .....	24
1. Profesionalni menadžment .....	24
2. Naučni menadžment .....	25
3. Škole menadžmenta .....	26
3.1. Klasična škola menadžmenta .....	27
3.2. Škola ljudskih odnosa .....	28
3.3. Škola teorije odlučivanja .....	29
3.4. Škola nauke o menadžmentu .....	29
3.5. Škola teorije sistema .....	30
3.6. Situaciona škola menadžmenta .....	30
<b>III. PRINCIPI MENADŽMENTA</b> .....	31
1. Osnovni principi menadžmenta .....	31
2. Fajolovi principi menadžmenta .....	32
3. Veberovi principi menadžmenta .....	34
<b>IV. MENADŽERI KAO NOSIOCI AKTIVNOSTI MENADŽMENTA</b> .....	35
1. Funkcije menadžmenta .....	35
2. Sistem subordinacije i raspon menadžmenta .....	36
<b>V. KLASIFIKACIJA MENADŽERA</b> .....	39
1. Hijerarhijski nivoi .....	39
2. Funkcionalni i opšti menadžeri .....	40
3. Linijski i štapski menadžeri .....	41
<b>GLAVA II. DIVERSIFIKACIJA MENADŽMENTA</b> .....	44
<b>I. VRSTE MENADŽMENTA</b> .....	44
1. Strategijski menadžment .....	45
1.1. Definicija strategije .....	45
1.2. Klasifikovanje strategija .....	45
1.3. Strategija preduzeća i njeno formulisanje .....	49
1.4. Strategijski menadžment .....	51
1.4.1. Strategijski menadžment preduzeća .....	51

1.4.2. Strategijski menadžment poslovne jedinice.....	54
2. Operativni menadžment.....	56
3. Menadžment poslovnih područja.....	59
<b>II. PREDUZETNIK, MENADŽER I LIDER KAO NOSIOCI</b>	
<b>UPRAVLJAČKOG PROCESA.....</b>	<b>62</b>
1. Preduzetnik kao nosilac upravljačke funkcije.....	62
2. Menadžer u upravljačkom sistemu preduzeća.....	64
3. Liderstvo kao manifestacija menadžmenta.....	66
4. Menadžerski nivoi.....	68
<b>III. MENADŽMENT I KULTURNA SREDINA.....</b>	<b>69</b>
1. Američki menadžment.....	70
1.1. Specifičnosti privrednog i društvenog razvoja SAD.....	70
1.2. Specifičnosti američkog menadžmenta.....	72
2. Evropski menadžment.....	74
2.1. Specifičnosti razvoja evropskih zemalja.....	74
2.2. Specifičnosti evropskog menadžmenta.....	75
3. Japanski menadžment.....	77
3.1. Specifičnosti razvoja Japana.....	77
3.2. Specifičnosti japanskog menadžmenta.....	78
<b>GLAVA III. STRATEŠKO UPRAVLJANJE TEHNOLOŠKIM</b>	
<b>RAZVOJEM PREDUZEĆA.....</b>	<b>81</b>
<b>I. NUŽNOST RAZVOJA PREDUZEĆA.....</b>	<b>81</b>
1. Faktori razvoja.....	83
1.1. Podsticajni faktori razvoja.....	86
1.2. Ograničavajući faktori razvoja.....	87
2. Tehničko-tehnološki progres kao faktor razvoja preduzeća.....	89
3. Globalni razvoj preduzeća u funkciji tehnološkog razvoja.....	91
4. Strategija tehnološkog razvoja preduzeća.....	93
<b>II. FORMIRANJE STRATEGIJE TEHNOLOŠKOG RAZVOJA</b>	
<b>PREDUZEĆA.....</b>	<b>94</b>
1. Ciljevi razvoja.....	95
1.1. Usaglašenost razvojnih ciljeva.....	96
1.2. Tehnološki razvoj kao razvojni cilj.....	98
2. Izbor strategije tehnološkog razvoja preduzeća.....	99
3. Transfer tehnologije kao strategijska opcija tehnološkog razvoja preduzeća..	104
<b>III. TRANSFER TEHNOLOGIJE KAO INSTRUMENT RASTA I RAZVOJA</b>	
<b>PREDUZEĆA.....</b>	<b>107</b>
1. Definisane transfera tehnologije.....	107
2. Predmet i vidovi transfera tehnologije.....	111
3. Mesto i uloga transfera tehnologije u razvojnoj strategiji preduzeća.....	113
4. Glavni oblici transfera tehnologije.....	116
4.1. Materijalna prava na tehnologiju.....	116
4.1.1. Specifičnosti patentne zaštite.....	117

4.1.2. Licenca kao pravo korišćenja industrijske svojine.....	118
4.2. Dugoročna proizvodna kooperacija .....	121
4.3. Poslovno-tehnička saradnja .....	125
4.4. Zajednička ulaganja .....	128
4.5. Moguće kombinacije oblika transfera tehnologije.....	132
<b>GLAVA IV. PLANIRANJE .....</b>	<b>133</b>
I. DEFINISANJE I CILJ PLANIRANJA .....	133
1. Pojam planiranja .....	133
2. Sadržaj procesa planiranja .....	138
3. Nužnost i ciljevi planiranja.....	141
II. UTVRĐIVANJE CILJEVA U PROCESU PLANIRANJA .....	145
1. Definisane pojma cilj .....	145
2. Glavna ciljna područja planskih odluka .....	146
III. UTVRĐIVANJE POLITIKE KAO ELEMENT PLANSKOG ODLUČIVANJA .....	150
1. Definisane politike preduzeća.....	150
2. Klasifikovanje politika preduzeća.....	151
IV. POSLOVNA STRATEGIJA KAO ELEMENT PLANSKOG ODLUČIVANJA .....	155
1. Definisane strategije i strategijskog menadžmenta .....	156
2. Karakteristike strategije.....	159
3. Područja strateških odluka .....	162
V. KORPORATIVNA STRATEGIJA.....	164
1. Sadržaj korporativne strategije.....	164
2. Sistem upravljanja pomoću ciljeva .....	166
VI. PROGRAM KAO ELEMENT PLANSKOG ODLUČIVANJA.....	167
1. Definisane programa.....	167
2. Sadržaj programa .....	168
3. Projekti kao delovi programa.....	170
VI. PLAN KAO ELEMENT PROCESA PLANIRANJA.....	172
1. Definisane plana preduzeća .....	172
2. Fleksibilni planovi.....	173
3. Budžet kao oblik planskog dokumenta .....	175
4. Podela planova prema vremenu koje obuhvataju.....	177
4.1. Dugoročni planovi .....	178
4.2. Srednjoročni planovi.....	179
4.3. Kratkoročni planovi.....	179
4.4. Operativni planovi.....	180
<b>GLAVA V. ORGANIZOVANJE .....</b>	<b>181</b>
I. ORGANIZOVANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA .....	181
1. Definisane funkcije organizovanja.....	181
2. Sadržina funkcije organizovanja .....	182

II. PRINCIPI ORGANIZACIJE RADA.....	183
1. Principi organizacije individualnog rada.....	184
1.1. Principi minimalnog psihofizičkog napreznja i princip produktivnosti .....	184
1.2. Faktori od kojih zavisi psihofizičko napreznje.....	186
2. Principi organizacije kolektivnog rada.....	188
2.1. Princip jedinstva suprotnih interesa.....	188
2.1.1. Pojam principa jedinstva suprotnih interesa .....	188
2.1.2. Obezbeđenje suprotnosti interesaizmeđu službi izvršne funkcije .....	189
2.1.3. Obezbeđenje jedinstva suprotnih interesa kroz funkciju upravljanja.....	192
2.2. Princip jedinstva cilja .....	193
2.3. Princip stimulanja inicijative kolektiva.....	193
III. DIZAJN ORGANIZACIJE I ORGANIZACIONA STRUKTURA .....	194
1. Dizajn organizacije .....	195
2. Organizacione strukture preduzeća .....	198
3. Delegiranje kao metod prenošenja autoriteta.....	202
4. Decentrizacija i delegiranje.....	203
4.1. Decentralizacija i centralizacija .....	203
4.2. Principi decentralizacije upravljanja.....	206
4.3. Proces organizovanja poslovnih jedinica .....	208
4.3.1. Strategijske poslovne jedinice .....	210
4.3.2. Profitni centri.....	211
4.3.3. Centri troškova .....	212
4.3.4. Centri prihoda.....	213
IV. ANALIZA I SINTEZA POSLOVA .....	214
1. Utvrđivanje posebnih poslova.....	214
2. Povezivanje poslova u radne zadatke .....	215
2.1. Podela rada .....	216
2.2. Specijalizacija posla .....	217
2.3. Proširenje radnih zadataka .....	219
2.4. Inovacije u strukturi i trajanju radnog vremena.....	220
3. Grupisanje poslova i formiranje radnih jedinica.....	223
3.1. Grupisanje poslova.....	223
3.2. Formiranje organizacionih jedinica.....	224
3.3. Metodi departmanizacije .....	226
3.3.1. Osnovni metodi departmanizacije .....	227
3.3.2. Pomoćni metodi departmanizacije .....	233
V. ORGANIZACIONI OBLICI PREDUZEĆA .....	235
1. Svojsinski oblici organizovanja privrednih subjekata.....	235
2. Integracioni oblici organizovanja preduzeća .....	237
<b>GLAVA VI. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA.....</b>	<b>240</b>
I. PROCES UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA .....	240
1. Definisane kadrovskog menadžmenta .....	240
2. Pronalaženje kadrova .....	242



3. Izbor kadrova .....	244
4. Osnovne karakteristike ličnosti radnika .....	247
4.1. Fiziologija rada .....	248
4.2. Psihologija rada .....	249
4.3. Sociologija rada .....	250
4.4. Uloga ljudskog faktora u organizaciji .....	251
<b>II. KADROVSKA POLITIKA PREDUZEĆA .....</b>	<b>252</b>
1. Planiranje kadrova .....	252
2. Uključivanje i obučavanje novih radnika .....	256
2.1. Prijem novih radnika .....	256
2.2. Obučavanje kadrova .....	257
2.2.1. Proces obučavanja radnika .....	259
2.2.2. Proces pripremanja menadžera .....	262
2.2.3. Kadrovska politika u funkciji tehnološkog razvoja .....	267
3. Napredovanje .....	269
<b>GLAVA VII. UTICANJE .....</b>	<b>271</b>
<b>I. KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJI .....</b>	<b>272</b>
1. Definisane komunikacije .....	272
2. Komunikacioni sistem .....	274
3. Značaj efektivne komunikacije .....	277
<b>II. MOTIVACIJA U ORGANIZACIJI .....</b>	<b>279</b>
1. Definisane motivacije .....	279
2. Razvoj teorija o motivaciji .....	280
2.1. Tradicionalni koncept motivacije - Škola naučnog upravljanja .....	281
2.2. Teorija međuljudskih odnosa .....	282
2.3. Model ljudskih resursa .....	283
3. Savremene teorije o motivaciji .....	284
3.1. Teorije o ljudskim potrebama .....	284
3.1.1. Maslovljeva teorija potreba .....	284
3.1.2. Herbergova teorija potreba .....	286
3.2. Teorije procesa motivacije .....	288
<b>III. VOĐSTVO .....</b>	<b>289</b>
1. Definisane vođstva kao menadžerske sposobnosti .....	289
2. Autoritet i vođstvo .....	291
3. Stilovi vođstva .....	293
4. Integrisanje radnika i poslovanja .....	294
<b>IV. ORGANIZACIONO PONAŠANJE I KULTURA PREDUZEĆA .....</b>	<b>295</b>
1. Definisane pojma organizaciono ponašanje .....	295
2. Organizaciona kultura i organizaciona klima .....	298
2.1. Pojam i karakteristike organizacione kulture preduzeća .....	298
2.2. Organizaciona klima .....	301
2.3. Upravljanje organizacionom kulturom .....	302

<b>GLAVA VIII. KONTROLISANJE</b> .....	304
I. POJAM I ZNAČAJ FUNKCIJE KONTROLISANJA.....	304
1. Pojam funkcije kontrolisanja.....	304
2. Značaj funkcije kontrolisanja.....	305
3. Potrebe kontrolisanja.....	307
II. GLAVNE KARAKTERISTIKE PROCESA KONTROLISANJA.....	309
1. Utvrđivanje standarda i metoda merenja performansi.....	310
1.1. Metode utvrđivanja standarda.....	311
1. 2. Principi uspostavljanja standarda.....	312
2. Merenje performansi.....	313
3. Poređenje ostvarenih sa standardnim veličinama.....	314
4. Analiziranje i korigovanje devijacije.....	314
III. VRSTE KONTROLE.....	315
1. Tipovi.....	315
2. Organizacija funkcije kontrolisanja.....	319
3. Interna kontrola.....	320
4. Eksterna kontrola.....	322
5. Parametri uspešnosti kontrole.....	324
6. Revizija kao oblik kontrole.....	324
<b>GLAVA IX. MENADŽMENT NEPROFITNOG SEKTORA</b> .....	326
I. UVOD U MENADŽMENT NEPROFITNIH ORGANIZACIJA.....	326
1. Definisanje osnovnih pojmova neprofitnog sektora.....	326
2. Međunarodna klasifikacija neprofitnih organizacija.....	329
II. ZNAČAJ STRATEŠKOG PLANIRANJA NA NEPROFITNI SEKTOR..	332
III. ODRŽIVI RAZVOJ NEPROFITNIH ORGANIZACIJA.....	335
Literatura.....	338

# UVOD

## 1. Pojava i značaj menadžmenta

Istorijski posmatrano, menadžment je nastao u veoma dalekoj prošlosti. Reč menadžment potiče od engleske reči *manage* što znači upravljati. Globalno posmatrano, menadžment predstavlja uspešnost raspolaganja ograničenim resursima ili sredstvima, odnosno sposobnost obavljanja datog posla.

Mada se pojava menadžmenta vezuje za daleku prošlost, početak njegove šire primene, u savremenom značenju, vezuje se za period industrijalizacije. Naime, tek primenom industrijskih metoda u proizvodnji materijalnih dobara, kao i u ostalim društvenim delatnostima, krajem XIX i početkom XX veka, dolazi do potrebe da se u procesu privređivanja primene odgovarajuća znanja i veština, da bi se taj proces odvijao racionalno. Cilj je da se sa što manjim ulaganjem elemenata proizvodnje ostvare što veći rezultati privređivanja, a to se omogućava aktivnostima efikasnog menadžmenta.

Svako preduzeća, kao ćelija robno-novčane privrede, predstavlja određeni organizacioni sistem. Pošto sistem podrazumeva skladno povezivanje delova u celinu, čime se omogućava njegovo funkcionisanje, poslovi upravljanja u preduzeću imaju posebno veliki značaj. Naime, organizacioni sistemi su, po pravilu, veoma složeni, a pred njima se postavljaju i sve složeniji zahtevi. Usled toga, nosiocima funkcije upravljanja takođe se postavljaju sve složeniji zadaci, koje mogu da ispune samo ljudi koji za to imaju odgovarajuću juću kvalifikaciju, tj. profesionalni menadžeri. Aktivnosti profesionalnih menadžera predstavljaju skup znanja, veština, delovanja, koja se koriste u regulisanju ponašanja organizacionih sistema. Sve te aktivnosti imaju zajednički naziv menadžment i predstavljaju okosnicu organizacione strukture preduzeća.

Menadžment predstavlja veoma kompleksnu aktivnost i može da se posmatra kao: veština upravljanja, teorija o upravljanju i kao upravljačka struktura. Budući da je menadžment jedna multidisciplinarna aktivnost, o tome treba voditi računa prilikom procesa osposobljavanja menadžera kao i prilikom njegove primene.

Na današnjem nivou društveno-ekonomske razvijenosti menadžmentu se pripisuje presudna uloga i značaj za poslovni uspeh preduzeća. Na to su

značajno uticali savremeni uslovi privređivanja, koje karakteriše izražena konkurentnost i promenljivost. Shodno tome, samo preduzeće sa kvalitetnim i efikasnim menadžmentom može zadržati svoju konkurentsku poziciju, rasti i razvijati se.

## 2. Uloga menadžmenta u procesu upravljanja preduzećem

Menadžment predstavlja ključnu funkciju preduzeća. Od sposobnosti menadžmenta zavisi uspešnost preduzeća ili drugog organizacionog sistema. Zato se, s pravom smatra da je glavni uzrok nerazvijenosti mnogih zemalja neprimenjivanje sistema savremenog menadžmenta, a ne nedostatak resursa. Menadžment je aktivnost koja je danas nužna u svim organizacionim sistemima, kako poslovnim tako i onima iz drugih oblasti (vladinim agencijama, bolnicama, školama, univerzitetima i sl.). U svim ovim organizacijama nužno je planirati, organizovati, voditi i usmeravati rad zaposlenih, kako bi se postavljeni ciljevi ostvarili racionalnije. Poenta je u tome da se ograničeni resursi (ljudski rad, elementi proizvodnje, novac) racionalno koriste, kako bi se postavljeni ciljevi ostvarili uz što veći stepen efikasnosti i efektivnosti.

Jedan od začetnika menadžmenta, Anri Fajol (Henry Fayol), smatrao je da svako preduzeće mora da ima funkciju menadžmenta, zajedno sa još pet funkcija: tehničkom, komercijalnom, finansijskom, računovodstvenom i sigurnosnom.

Veoma je značajno napomenuti da današnja velika preduzeća zahtevaju primenu sistema profesionalnog menadžmenta. Profesionalni menadžeri preduzeća jesu unajmljeni stručnjaci, koji raspolažu odgovarajućim znanjem, veštinom i iskustvom iz oblasti menadžmenta. Profesionalni menadžment je neophodan u momentu kada preduzeće dostigne određeni obim svoga rasta i kada vlasnik-preduzetnik ne može više njime da upravlja efikasno. Na tom stepenu razvoja, menadžeri i menadžment su neophodnost u preduzeću, jer primarni značaj dobija biznis preduzeća, a ne sopstveni biznis. U promenjenim uslovima menjaju se i metode upravljanja preduzećem, pa njegovo vođenje preuzimaju profesionalni menadžeri, čiji je glavni zadatak da omoguće efikasno ostvarivanje poslovnih i razvojnih ciljeva preduzeća.

Smatra se da je menadžment po svojoj prirodi univerzalan i otuda njegova široka primena u različitim oblicima društvenih organizacionih sistema. Međutim, to ne znači da se menadžment svuda primenjuje na isti način.

Primena menadžmenta različita je u zavisnosti od toga da li se radi o državnim, javnim, privatnim, mešovitim ili korporativnim preduzećima, zatim u zavisnosti od toga da li se radi o univerzitetima, vladinim organizacijama, o kojoj zemlji se radi, itd. Takođe postoje i mnoga ograničenja u primeni menadžmenta, kao što su: kulturna sredina, nivo razvijenosti, istorijski razvoj i sl.

I pored toga što su specifičnosti u primeni menadžmenta realne, to ni u kom slučaju ne umanjuje njegov značaj i neophodnost primene. Naprotiv, to govori o bogatstvu i kompleksnosti ove discipline, kao i o neophodnosti njenog implementiranja u strukturu svakog organizacionog sistema. Jer, ključni elementi menadžmenta su univerzalni i, uz odgovarajuću adaptaciju, primenljivi u različitim sredinama, što su dosadašnja naučna istraživanja iskustva u praksi i pokazala.

### 3. Pojmovno određenje menadžmenta

Pod pojmom menadžment, u širem smislu, podrazumeva se odlučivanje o ciljevima organizacionog sistema, zatim o načinu i sredstvima kojim se takvi ciljevi mogu ostvariti, kao i o korišćenju rezultata poslovanja tog sistema. utvrđivanje ciljeva poslovanja preduzeća kao organizacionog sistema zahteva niz prethodnih aktivnosti, kojim se obezbeđuje saznanje o potrebama tržišta, konkurenciji, o tehničko-tehnološkom razvoju, o novim proizvodima. Kada se radi o načinu ostvarivanja ciljeva u zadatke, kao i u vezi sa koordinacijom rada pojedinačnih izvršilaca parcijalnih zadataka, obezbeđenje i racionalno korišćenje sredstava zahteva pripreme aktivnosti, odgovarajuću koordinaciju i kontrolu.

Sve veći i složeniji zahtevi koji se postavljaju pred nosioce upravljanja uslovljavaju i potrebu da se ove aktivnosti poveravaju profesionalnim kadrovima – menadžmenta. Ove aktivnosti koriste se u regulisanju ponašanja organizacionih sistema i dobijaju zajednički naziv menadžment, a predstavljaju okosnicu organizacione strukture preduzeća.

S obzirom na značaj i ulogu ovih aktivnosti za efikasnost organizacionih sistema, razvilo se i posebno učenje o menadžmentu. Tako se menadžment posmatra, s jedne strane, kao veština upravljanja organizacionim sistemima i s druge strane, kao teorija koja izučava ovaj fenomen i doprinosi njegovom usavršavanju. Menadžment može da se posmatra kao:

- veština upravljanja,
- teorija o upravljanju i
- upravljačka struktura.

Svaki od ovih aspekata ima višeslojnu strukturu, što menadžment čini složenom aktivnošću kadrova širokog spektra stručnosti i obrazovanosti. Pri tome, neophodan je multidisciplinarni pristup njegovoj primeni i njegovom izučavanju. To se može objasniti činjenicom da su organizacioni sistemi, uopšte, kao i preduzeća posebno, veoma složene pojave, u čijoj strukturi su zastupljeni prirodni i tehnološki sistemi kao njihovi elementi. U teoriji često se koristi termin menadžment kao sinonim za reč administration, što znači upravljanje. Time se menadžment i upravljanje izjednačavaju.

Po Piteru Drakeru (Peter Drucker) menadžerstvo je “veština upravljanja ljudima, specifična samostalna oblast aktivnosti i znanja”. On smatra da se menadžerstvo odnosi samo na “poslovno preduzeće” i da treba razlikovati vlasnika (“bos”) od menadžera, pri čemu ističe da je menadžment “specifični organ industrijskog društva”. Prema V. Njumentu (V. Newman) menadžerstvo je “glavna specijalna tehnika upravljanja, a menadžer je neophodan svakom preduzeću”.

Pod menadžerstvom treba podrazumevati naučni i profesionalni proces planiranja, organizovanja, odlučivanja, vođenja i kontrole prirodnih, ljudskih, finansijskih i informacionih resursa radi postizanja uspeha u poslovanju. Menadžeri su stručnjaci za upravljanje vlasništvom. Njihov zadatak je najčešće u obavljanju sledećih funkcija:

- određivanje ciljeva;
- realizacija ciljeva;
- organizovanje poslovanja;
- raspored poslova;
- delegiranje ovlašćenja;
- određivanje raspona rukovođenja;
- izbor i imenovanje kadrova;
- stimulisanje i sankcionisanje rada ljudi;
- futorologija i razvoj preduzeća.

Savremeni menadžment karakteriše profesionalizam. Profesionalizam je zahvatio sve oblasti i ne postoji sistem kojim se može upravljati na amaterskim osnovama.

Menadžment je nauka. Ona ima svoj metod, predmet i cilj istraživanja, proučavanja i uopštavanja. To je multidisciplinarna nauka koja rešava brojne

probleme u organizaciji, od kojih su tri dominantna: tehnološki, organizacioni i razvojni.

Menadžment je univerzalna nauka. Pravila menadžmenta su ista u svim sistemima, nezavisno od njihovog društvenog političkog i ekonomskog uređenja. Ova pravila se primenjuju u privatnim, državnim i mešovitim oblicima svojine.

Menadžment je i veština. Čovek koji se posvećuje menadžerstvu, mora da ima smisao za biznis.

Iz napred navedenog proizlazi zaključak da je menadžerstvo profesija, nauka i veština. Ono ima: strategiju, operatiku i taktiku.

#### 4. Naučni pristup izučavanju menadžmenta

Naučni menadžment je potekao iz potrebe za povećanjem produktivnosti. Frederik Vinslou Tejlor je bazirao svoj menadžerski sistem na proučavanju vremena proizvodne linije. Umesto oslanjanja na tradicionalne metode rada, Tejlor je analizirao i izmerio vreme radnika u čeličani na seriji poslova. Sa studijom vremena u osnovi, Tejlor je rastavio svaki posao na komponente i izradio najbrže i najbolje metode operacija za svaki deo posla. Zatim je utvrdio koliko radnici treba da urade sa opremom i materijalom koji im je pri ruci. Tejlor je takođe podsticao poslodavce da više plate produktivne radnike. Povećana stopa nadnica je pažljivo izračunata i bazirana na većem profitu koji je rezultat povećane produktivnosti. Tako su radnici podstaknuti da prebace ranije norme obavljanja posla i zarade više.

Tejlorov sistem kompenzacije se odnosi na plaćanje viših nadnica efikasnijim radnicima. Verovao je da radnici koji ispune veće norme ne treba da se plaše otkaza jer njihove kompanije imaju koristi od povećane produktivnosti. U svojoj studiji "Principi naučnog menadžmenta"

Tejlor je istakao četiri osnovna principa:

- Razvoj nauke o menadžmentu, kako bi se utvrdili najbolji metodi za izvršenje svakog zadatka;
- Naučna selekcija radnika, kako bi svaki radnik odgovarao za zadatak koji mu najbolje odgovara;
- Naučno obrazovanje u razvoju radnika;
- Intimna saradnja između menadžmenta i radna snage.

Tejlor je verovao da menadžment i radnici imaju zajedničke interese za povećanje produktivnosti. Bavljenje organizacionim problemima poslovanja preduzeća počinje od druge polovine XIX, i naročito u prvoj polovini XX veka. Rani naučni prilazi organizaciji i menadžmentu imaju “inženjerski” karakter. Višegodišnje iskustvo i sposobnosti konceptualizacije bili su dobra polazna osnova za teorijsko promišljanje, definisanje hipoteza i njihovu empirijsku proveru.

Američki inženjer Tejlor (Taylor), bio je zaokupljen problemima efikasnog funkcionisanja pogona. Istraživao je mogućnosti povećanja produktivnosti zaposlenih. Tejlor se bavio izvršnim procesima u preduzeću. Otuda se njegov koncept organizacije naziva “operaciono upravljanje” – “tejlORIZAM”.

Francuski inženjer Fajol (Fayol) bio je zaokupljen problemima funkcionisanja uprave preduzeća. Fajol se bavio administrativnom (upravljачkom) funkcijom preduzeća.

Ovoj dvojici inženjera pridružio se nemački sociolog Maks Veber, koji je proučavao društvene odnose i strukturu privredne delatnosti i društvenih oblika. Na taj način zaokružen je jedan sistem učenja o organizaciji preduzeća, koji čini suštinu tradicionalnog pravca u organizaciji i menadžmentu, čiji su autori Tejlor, Fajol i Veber.

U analizi organizacionih problema uvedene su nove perspektive, sistemskog, situacionog i bihejviorističkog karaktera, koje su omogućile menadžerima da iste stvari gledaju na nov način.



## GLAVA I. NASTANAK I RAZVOJ MENADŽMENTA

### I. POJAVA MENADŽMENTA

#### 1. Istorijat menadžmenta

Kada se govori o istorijatu menadžmenta neophodno je napraviti razliku između menadžmenta kao prakse i menadžmenta kao naučne discipline. Kao praksa menadžment je veoma star proces dok je kao naučna disciplina mnogo mlađi. Aktivnosti menadžmenta sežu u daleku prošlost. Još su se stari Egipćani bavili određenim brojem operacija koje danas obavlja menadžment, kao što su: podela rada među radnicima, propisivanje različite odeće za radnike i nadzornike, ograničavanje broja ljudi koji jedan nadzornik može da nadgleda i dr. Egipćani su takođe razvili vrlo kompleksan sistem državne uprave, a neke od aktivnosti bile su sledeće: merenje povećanja vodostaja reke koja je uticala na njihovu celokupnu privredu, predviđanje prinosa žitarica i, na osnovu toga, predviđanje prihoda državne blagajne, raspodeljivanje državnih prihoda na različite grane državne uprave, nadgledanje aktivnosti cele trgovine i industrije i sl. Bili su zastupljeni neki veoma značajni vidovi upravljanja, koji se za to doba mogu smatrati i veoma naprednim, kao što su: upravljanje pomoću predviđanja, planiranja rada i podele rada.

Vavilonski kralj Hamurabije (2123-2081. god.p.n.e), izdao je poznati kodeks koji je sadržao 282 zakona kojima su bile regulisane poslovne norme, ponašanje pojedinaca, odnosi među ljudima, plate, kazne i druga društvena pravila. U jednom od tih zakona prvi put se pominje računovodstvo u kontekstu propisanog postupanja sa potvrdama o plaćanju.

Kineski general San Tizu (600.g.p.n.e) govorio je o podeli armije u divizije, o različitim vojnim činovima, o pravilima upotrebe gongova, zastava i signalnih vatri za komunikaciju.

Provera kandidata za državnu službu u staroj Kini vršena je na osnovu kriterijuma koje je dao Konfučije (551. ili 552. do 479. p.n.e). Osnovni kriterijum za unapređenje pojedinaca bila je njihova uspešnost u obavljanju poslova.



Prema Bibliji, Mojsije je, primenom principa izuzetka, delegirao suđenje za lakše prekršaje podređenim plemenskim vođama, a sam je sudio samo u izuzetno teškim slučajevima.

U Grčkoj, Sokrat je smatrao da je razlika između upravljanja privatnim poslovima i upravljanja javnim poslovima samo u obimu posla i da onaj ko nije sposoban da upravlja svojim privatnim poslovima ne može ni da se bavi javnim poslovima. Veliki grčki filosof Aristotel postavio je osnove naučnog ispitivanja, pa i naučnog metoda upravljanja u proizvodnji (naučni menadžment).

U starom Rimu postojala je veoma autoritativna organizacija vojske i države čije su osnove bile disciplina i funkcionalizam. Na osnovama toga razvijena je veoma razučena podela rada između pojedinih vojnih i državnih odeljenja, kao i hijerarhija autoriteta, koji su uticali na povećanje efikasnosti rada.

Na osnovu svega iznetog može se zaključiti da su menadžerske aktivnosti postojale i igrale veoma značajnu ulogu još u starim civilizacijama. U svakom periodu istorije ljudske zajednice mogu se naći elementi menadžmenta kao što su potreba za vođama, neophodnost organizovanja, podela rada, planiranje, ocena uspešnosti i sl. Međutim, svoj procvat, razvoj i puni značaj menadžment dobija tek od industrijske revolucije do danas.

Suština industrijske revolucije sastoji se u naglašenoj tehničkoj podeli rada i zameni rada radnika radom mašina. to je dovelo do revolucionarnih, suštinskih promena u svim sferama društvenog života. Mada je tehnologija evoluirala hiljadama godina, do industrijske revolucije došlo je tek u Engleskoj krajem osamnaestog veka. Od tada dolazi do mnogo bržeg razvoja tehnologije nego do tada.

Osnovu industrijske revolucije činila je parna mašina koju je usavršio i osposobio za praktičnu industrijsku primenu Džems Vat (James Watt). Parna mašina našla je primenu u mnogim industrijskim granama, obezbeđujući efikasniju i jeftiniju snagu (za brodove, vozove, fabrike i sl.). Na taj način, došlo je do intenzivnih promena u proizvodnji i trgovini, pa i u svim oblastima života. Primena parne mašine uticala je na snižavanje troškova i cena proizvoda, kao i proširivanje tržišta. Takođe, došlo je do procvata inventivnosti i do pojave novih pronalazaka, do otvaranja novih fabrika. Nove, veće fabrike uslovile su potrebu efikasnijeg organizovanja i menadžmenta. Neophodni su bili menadžeri da bi planirali šta treba uraditi, da bi odredili ko će šta raditi, kao i da bi vodili i koordinirali ljudske napore i obezbedili da se postavljeni ciljevi ostvare.

Menadžeri u ovom periodu susretali su se sa velikim problemima prilikom organizovanja radne snage, jer je njihova pismenost bila veoma niska. Usled toga, obučavanje je obavljano uglavnom usmeno, demonstracijama i praktičnim radom na određenim poslovima. I u ranom menadžmentu, kao i danas, veliki problem predstavljala je motivacija i disciplina radnika, tako da su korišćene različite metode da se one ostvare (pozitivne-podsticaji, negativne-sankcije; i stvaranje radnih navika). Mnogi problemi ranog menadžmenta aktuelni su i danas (u nešto izmenjenoj formi), što uslovljava neophodnost njihovog izučavanja i rešavanja.

## 2. Definisanje menadžmenta

Aktivnosti usmerene na efikasno obezbeđivanje, raspoređivanje i korišćenje ljudskih i materijalnih resursa radi postizanja datog cilja predstavljaju funkciju menadžmenta. Nosioци ovih aktivnosti su posebno osposobljeni ljudi za obavljanje funkcija menadžmenta - menadžeri.

Pod pojmom menadžment<sup>1</sup> u anglosaksonskoj terminologiji podrazumeva se upravljanje organizacionim sistemima u različitim oblastima društvene delatnosti. U takvom obliku, uz specifičnu transkripciju i izgovor, ovaj pojam ušao je u mnoge svetske jezike, pa i u srpski jezik.

Istorijski posmatrano, sam pojam menadžment nastao je u veoma dalekoj prošlosti, kao izvedena reč od engleskog korena manage (menidž) kojim se označava uspešnost raspolaganja ograničenim resursima ili sredstvima, odnosno sposobnost obavljanja datog posla. Međutim, početak njegove primene u savremenom značenju vezuje se za period industrijalizacije<sup>2</sup>. Naime, krajem XIX i početkom XX veka započinje period intenzivnog privređivanja, primenom industrijskih metoda u proizvodnji materijalnih dobara, kao i u ostalim društvenim delatnostima.

Ograničeni materijalni i ljudski resursi, a sve veće potrebe ljudi oslobođenih stega feudalnog društvenog uređenja, uslovljavaju nužnost racionalnog ponašanja u procesu privređivanja. To omogućuje primena odgovarajućih zna-

---

<sup>1</sup> Management - upravljanje privrednim preduzećem ili javnim poduhvatima (The Pocket Oxford Dictionary, Clarendon Press, Oxford 1990).

<sup>2</sup> Industrija (latinski industria - marljivost, umešnost) predstavlja privrednu delatnost za koju je karakteristična izdiferencirana tehnička podela rada i visok stepen tehničke opremljenosti, posebno specijalizovanim mašinama, što omogućuje viši nivo efikasnosti privređivanja u odnosu na zanatstvo.

nja i veština da se sa što manjim ulaganjem elemenata proizvodnje ostvare što veći rezultati privređivanja.

U uslovima detaljne tehničke podele rada i koncentracije znatnih materijalnih resursa i sredstava za rad javlja se sve više potreba za što boljom pripremom poslova, zatim za koordinacijom parcijalnih zadataka, ali i za kontrolom ostvarenja ciljeva privređivanja. Tako započinje i diferencijacija pripremno-završnih poslova od neposrednog izvršenja zadataka, što se može smatrati i početkom odvajanja funkcije upravljanja od izvršnih funkcija.

Podela rada predstavlja bitan faktor efikasnosti funkcionisanja organizacionih sistema. U tom smislu, tehnička podela rada podrazumeva specijalizovanje pojedinih izvršilaca - radnika - za samo jedan segment procesa reprodukcije, čime se obezbeđuje povećanje pojedinačne efikasnosti, a time i produktivnosti datog organizacionog sistema - preduzeća, pa prema tome i društva u celini.

Parcijalizovanje poslovanja preduzeća na specijalizovane nosioce moglo bi dovesti do raspada organizacionog sistema kada se ne bi obezbedilo pripremanje, koordiniranje i kontrola rada svih izvršilaca. To dolazi do izražaja posebno u uslovima industrijske proizvodnje. Otuda i pojava specijalizovanih nosilaca ovih poslova, koji se povezuju u jedinstvenu funkciju upravljanja.

Pod pojmom upravljanje, u širem smislu, podrazumeva se odlučivanje o ciljevima organizacionog sistema, zatim o načinu i sredstvima kojim se takvi ciljevi mogu ostvariti, kao i o korišćenju rezultata poslovanja toga sistema. Međutim, utvrđivanje ciljeva poslovanja preduzeća kao organizacionog sistema zahteva niz prethodnih aktivnosti kojima se obezbeđuje saznanje o potrebama tržišta, o konkurenciji, o tehničko-tehnološkom razvoju, o novim proizvodima. Takođe, kada se radi o načinu ostvarivanja ciljeva, neophodno je izvršiti niz pripremnih aktivnosti u pravcu transformacije ciljeva u zadatke, kao i u vezi sa koordinacijom rada pojedinačnih izvršilaca parcijalnih zadataka. Obezbeđenje i racionalno korišćenje sredstava takođe zahteva pripreme aktivnosti, odgovarajuću koordinaciju, kao i kontrolu.

U vezi sa ovakvim aktivnostima, iz sadržaja funkcije upravljanja razvili su se specifični poslovi koji se obavljaju u vidu rukovođenja. Izdvajanjem ovih poslova u posebnu funkciju uslovilo je potrebu razvoja njihovih specijalizovanih nosilaca - rukovodilaca.

Prvobitno, vlasnici kapitala uloženog u preduzeće bili su nosioci funkcije upravljanja i rukovođenja. Oni su čak učestvovali u izvršnim poslovima. to je bilo moguće u manjim preduzećima i u uslovima jednostavnih delatnosti. Me-

đutim, razvojem privrede i društvenog života uopšte došlo je do delegiranja upravljačkih i rukovodilačkih nadležnosti i odgovornosti na profesionalne menadžere.

Oslobađanje privredivačke funkcije preduzeća od fizičke vezanosti za date prirodne uslove i dati geografski prostor, zahvaljujući ulozi novca u ciklusu reprodukcije, omogućilo je i uspostavljanje specifične organizacione strukture ove vrste privrednih subjekata. Naime, obavljanje privredivačke aktivnosti preduzeća ima za cilj oplodavanje predujmljene vrednosti, odnosno sticanje profita u srazmeri sa uloženom sumom kapitala u date poslovne aktivnosti. to omogućuje koncentraciju parcijalnih suma kapitala većeg broja individualnih vlasnika na bazi akcionarskih uloga, ili drugih oblika udruživanja.

Na ovakvoj osnovi udruživanja više fizičkih ili pravnih lica nastaju specifični oblici organizacionih sistema u tržišnoj privredi - korporacije. Pod ovim pojmom posebno u savremenoj tržišnoj privredi podrazumevaju se organizacije nastale uglavnom udruživanjem dvaju ili više fizičkih ili pravnih lica sa zadatkom da, u svojstvu pravnog lica, odnosno preduzeća, ostvaruju za račun svojih članova one privredne ciljeve koji su predviđeni u ugovoru ili drugom aktu o njihovom osnivanju. Pri tome, najizraženiji organizacioni oblik korporacije u oblasti privrede jeste akcionarsko (deoničarsko) društvo, koje predstavlja kolektivno privredno preduzeća.

Ovako shvaćen pojam korporacije podrazumeva različite oblike svojine kapitala koji se udružuje radi njenog formiranja. To znači da je osnivanje korporacije moguće kako na privatnoj, tako i na državnoj svojini. U tom smislu, poznati su i primeri javnih korporacija, sa specifičnim privrednim zadacima u ostvarivanju određenih državnih ciljeva.

Osnovni principi korporativnog organizovanja privrednih subjekata jesu efikasnost korišćenja raspoloživog kapitala udruženih vlasnika i efektivnost obavljanja poslova. Pri tome, iniciranje, koordiniranje i kontrolu poslovanja preduzeća obavljaju specijalizovani i visokostručni kadrovi, umesto i za račun udruženih vlasnika kapitala. Ovi nosioci poslovne inicijative specijalizuju se za menadžment korporacije i razvijaju se u profesionalne menadžere. Njihova uloga obuhvata aktivnosti na vođenju poslova u ime korporacije, a za račun udruženih vlasnika kapitala - akcionara, a motivisani su uslovljenošću njihove zarade veličinom profita preduzeća. tako se na visokoj profesionalizaciji i snažnoj motivaciji zasniva uspešnost menadžera kako na nivou celog preduzeća, tako i u pojedinim segmentima organizacione strukture korporacije.

U organizacionoj strukturi preduzeća kao nosilaca privredne delatnosti sve više dolazi do izražaja funkcija upravljanja, kojom se reguliše ponašanje organizacionih sistema.<sup>3</sup> Funkcionisanje i razvoj većih i složenijih preduzeća zahvataju viši stepen specijalizacije, iz čega proističe uspostavljanje funkcije rukovođenja, koja se ispoljava u neposrednijem delovanju na ponašanje organizacionog sistema.

S obzirom na karakteristike organizacionih sistema uopšte, pa prema tome i preduzeća posebno, poslovi upravljanja i rukovođenja imaju izuzetan značaj. Naime, organizacioni sistemi su, u pravilu, veoma složeni. Ovo tim pre što je u njihovoj strukturi obuhvaćen čovek kao pokretač njihovih materijalnih elemenata i upravljač njihovim ponašanjem.

Sve veći i složeniji zahtevi koji se postavljaju pred nosioce poslova upravljanja i rukovođenja uslovljavaju i potrebu da se ove aktivnosti poveravaju profesionalnim kadrovima - menadžerima. Njihove aktivnosti formiraju se kao skup znanja, veština, delovanja, koja se koriste u regulisanju ponašanja organizacionih sistema. Ove aktivnosti dobijaju zajednički naziv menadžment i predstavljaju okosnicu organizacione strukture preduzeća.

Kao što smo već rekli, s obzirom na značaj i ulogu ovih aktivnosti za efikasnost organizacionih sistema, razvilo se i posebno učenje o menadžmentu. Tako se menadžment posmatra, s jedne strane, kao veština upravljanja i rukovođenja organizacionim sistemima kao i nosioci te funkcije, a s druge strane, kao teorija koja izučava ovaj fenomen i doprinosi njegovom usavršavanju. U tom smislu, menadžment kao fenomen može da se posmatra sa tri aspekta i to kao:

- veština upravljanja,
- teorija o upravljanju i
- upravljačka struktura.

Dakle, svaki od ovih aspekata ima višeslojnu strukturu, što menadžment čini složenom aktivnošću kadrova širokog spektra stručnosti i obrazovanosti. Zato, bilo da se radi o praksi menadžmenta, bilo da je u pitanju teorijski tretman ove aktivnosti, neophodan je multidisciplinarni pristup njegovoj primeni i njegovom izučavanju. To se može objasniti činjenicom da su organizacioni sistemi, uopšte, kao i preduzeća posebno, veoma složene pojave, u čijoj strukturi su

---

<sup>3</sup> Pojam sistema podrazumeva skladno povezivanje delova u celinu, čime se omogućuje njeno funkcionisanje. Pri tome, razlikuju se: prirodni (biljke, životinje), tehnički (mašine) i organizacioni (različiti oblici ljudskih zajednica) sistemi.

zastupljeni prirodni i tehnički sistemi kao njihovi elementi, kao i čovek-pojedinac ili ljudski kolektivi.

S obzirom na kompleksnost oblasti koju obuhvata, nije lako dati preciznu, valjanu i sveobuhvatnu definiciju menadžmenta. Zato će se ovde istaći samo neke od definicija koje su u literaturi najviše pominjane i uvažavane.

Meri Parker Folet (Mary Parker Follett) smatra da menadžment predstavlja veštinu obavljanja posla preko (ili posredstvom) drugih ljudi. Prema ovoj definiciji menadžment je posebna, specifična aktivnost u preduzeću koja je usmerena ka ostvarivanju programiranih ciljeva i zadataka preduzeća. Aktivnost menadžmenta obavljaju menadžeri različitih nivoa i profila, usmeravajući rad zaposlenih u preduzeću ka navedenim ciljevima. Suština rada menadžera ogleda se u nastojanju da zaposleni u preduzeću kvalitetno, racionalno i blagovremeno obave svoje zadatke koji su u funkciji postavljenih ciljeva preduzeća. Navedena definicija ima jedan nedostatak, a to je što nigde ne ističe da je proces donošenja odluka o poslu koji treba da se obavi u preduzeću takođe jedna od veoma značajnih funkcija menadžmenta.

Autor Stenli Vens (Stanley Vance) menadžment definiše i kao proces donošenja odluka i kontrole rada ljudi na ostvarivanju postavljenih ciljeva.

Viljem Sprajgel (William Spreigel) smatra da menadžment predstavlja takvu funkciju preduzeća koja se sastoji u usmeravanju i kontroli različitih aktivnosti u preduzeću radi postizanja postavljenih ciljeva. Ovaj autor smatra da je menadžment u suštini izvršna funkcija koja posebno uključuje aktivno usmeravanje ljudskih napora.

Jedan od najznačajnijih autora iz oblasti menadžmenta Piter Draker (Peter Drucker) smatra da se suština menadžmenta ogleda u funkcijama koje on obavlja, a to su planiranje, organizovanje, zapošljavanje, uticanje i kontrolisanje.

Sumirajući definicije menadžmenta koje se međusobno razlikuju u zavisanosti od stava i mišljenja autora, trebalo bi naglasiti da menadžment postoji samo u formalnim organizacijama, jer samo u njima postoji potreba i mogućnost smišljenog koordiniranja i usmeravanja rada ljudi ka ostvarivanju postavljenih ciljeva.



## II. RAZVOJ MENADŽMENTA

### 1. Profesionalni menadžment

Na današnjem stepenu društveno-ekonomske razvijenosti menadžment je jedna od neophodnih aktivnosti u svim organizacionim sistemima, kako ekonomskim (kao što su različiti oblici preduzeća) tako i u neekonomskim (kao što su vojska, crkve, bolnice, i sl.). U svim navedenim organizacijama potrebno je planirati, organizovati, voditi i usmeravati rad zaposlenih ka ostvarivanju postavljenih ciljeva. Date ciljeve treba ostvariti racionalnim korišćenjem raspoloživih resursa i u optimalnom vremenu, kao i u skladu sa potrebama tržišta i drugih korisnika. U protivnom će doći do raspada navedenog organizacionog sistema.

Većina autora smatra da je menadžment danas funkcija koja je nužna da bi organizacioni sistem efikasno funkcionisao. Na primer, Piter Draker smatra da se, pre svega, zahvaljujući adekvatnom menadžmentu japanska privreda razvila iz nerazvijene u jednu od najrazvijenijih na svetu. Naime, Japanci su preuzeli američki menadžment, a zatim ga prilagodili svojim kulturnim specifičnostima i primenili u svojoj privredi.

Autor L. Malino (L. Mullino) smatra da je menadžment "ugaoni kamen organizacione efikasnosti", a da su "svi uspjesi i neuspjesi preduzeća uspjesi i neuspjesi njihovih menadžera". Takođe se smatra da je jedan od glavnih uzroka nerazvijenosti zemalja u razvoju upravo nizak nivo razvijenosti i primene menadžmenta, pa se one nazivaju i "undermanaged countries".

Značaj i ulogu menadžmenta u uspešnom poslovanju preduzeća uočili su, i posebno su insistirali na njoj, pioniri i osnivači "Naučne organizacije rada". Naime, Fajol smatrao je da svako preduzeće mora da ima sledeće funkcije: menadžment, tehničku funkciju, komercijalnu funkciju, finansijsku funkciju, funkciju sigurnosti i računovodstvenu funkciju. Fajol je funkciju menadžmenta nazvao administrativnom funkcijom preduzeća i smatrao je da je ona jedna od najvažnijih aktivnosti u preduzeću.

Izuzetan značaj funkciji menadžmenta pridavao je i Frederik Tejlor (Frederick Taylor). On je smatrao da menadžment ima odlučujuću ulogu u poslovnom uspehu preduzeća i da, usled toga, mora biti postavljen na naučnim osnovama.

Danas preovlađuje mišljenje da je u savremenim, kompleksnim i veoma promenljivim uslovima privređivanja uloga menadžmenta u ostvarivanju po-

slovnog uspeha preduzeća presudna. S obzirom na to, jednog istorijskog momenta vlasnici kapitala nisu bili u mogućnosti niti su imali te sposobnosti da sami uspešno upravljaju kompanijama, pa se javila potreba da se ta funkcija prepusti ljudima koji su stručno osposobljeni za to - profesionalnim menadžerima. Piter Draker smatra da je kritična tačka prelaska na sistem profesionalnog menadžmenta 300 do 1000 zaposlenih (u zavisnosti od specifičnosti poslovanja konkretnog ekonomskog subjekta). Glavni zadatak profesionalnih menadžera jeste uspešno i racionalno ostvarivanje planiranih ciljeva preduzeća. Biznis preduzeća dobija vodeću ulogu u odnosu na vlastiti biznis, tako da samo preduzeće mora drugačije da se organizuje i vodi nego do tada. Takvu, novu, promenljivu upravljačku ulogu mogli su uspešno da preuzmu samo profesionalni menadžeri.

## 2. Naučni menadžment

Iako je funkcija menadžmenta stara koliko i ljudsko društvo, menadžment kao naučna disciplina novijeg je datuma. Kao začetnici naučnog menadžmenta mogu se navesti Tejlor i drugi pioniri naučne organizacije rada i naučnog upravljanja. Prvi autor koji je oblast menadžmenta proučavao sistematski i koji je dao značajan doprinos njegovom razvoju jeste upravo Frederik Tejlor. Izučavajući oblast menadžmenta, Tejlor je koristio naučne metode i vršio konkretne eksperimente u upravljanju proizvodnim pogonima. To mu je omogućilo da definiše određena načela i da postavi svoju teoriju naučnog upravljanja.

Značajan doprinos razvoju naučnog menadžmenta dali su i sledeći autori: Gant, Emerson, Ford, Gilbret, Berner. Posebno se može izdvojiti Francuz Anri Fajol koji je proučavao problematiku upravljanja preduzećem kao celinom, te je formulisao 14 principa efikasnog upravljanja preduzećem.

Mnogi autori, proučavajući problematiku menadžmenta i koristeći naučne metode posmatranja eksperimentisanja i istraživanja, doprineli su da se menadžment razvije u naučnu disciplinu u okviru društvenih i tehničkih nauka. Principi menadžmenta zasnivaju se na proučavanju određenih fenomena, njihovoj sistematskoj klasifikaciji i analizi, kao i, na osnovu toga, na uočavanju uzročno-posledičnih veza između posmatranih promenljivih. Uopštavanjem uočenih odnosa došlo se do hipoteza, a ove hipoteze, čija je tačnost testirana i dokazana, nazvane su principima. Principi menadžmenta omogućavaju mena-

džerima u praksi da analiziraju probleme, da ih lakše reše, kao i da predvide određene rezultate.

Kao ni druga interdisciplinarna učenja, menadžment nije egzaktna nauka. Glavni razlog tome jeste činjenica da se radi o procesima koji se odvijaju u organizacijama i u vezi su sa ljudima. U tom smislu kontrolisanje eksperimenata veoma je otežano, pa ni sami principi menadžmenta nemaju strogost i egzaktност kao principi u prirodnim i tehničkim naukama. Menadžment, budući da je interdisciplinarno učenje, ima ista ograničenja koja imaju i druge slične nauke. Međutim, to nikako ne bi trebalo shvatiti kao umanjenje značaja i uloge menadžmenta kao naučne discipline. Naime, menadžment kao naučna disciplina ima veoma značajna sredstva analize, predviđanja i kontrole koji menadžerima omogućavaju da svoje zadatke obavljaju efikasnije i efektivnije.

Treba napomenuti da je razvoj menadžmenta u nauku nastupio posle industrijske revolucije, tj. onda kada su se stekli neophodni uslovi za to: akumulacija fizičkih i ljudskih resursa, stvaranje velikih poslovnih organizacija u američkoj privredi, proširivanje tržišta, razvoj tehnologije, šira primena električne energije i unapređenje u transportu i komunikacijama. Tada je postalo neophodno da upravljanje tako naraslim i usloženim organizacionim sistemima bude zasnovano na naučnim principima.

### 3. Škole menadžmenta

Menadžment kao naučna disciplina bio je predmet izučavanja mnogih autora i istraživača koji su dali različiti i višestruki doprinos njegovom razvoju. Od pojave "teorije naučnog upravljanja" do danas razvilo se više škola menadžmenta. Najvažnije su sledeće:

- Klasična škola menadžmenta,
- Škola ljudskih odnosa,
- Škola teorije odlučivanja,
- Škola nauke o menadžmentu,
- Škola teorije sistema i
- Situaciona škola menadžmenta.

O svakoj od navedenih škola menadžmenta navešćemo njene najznačajnije karakteristike.

### 3.1. Klasična škola menadžmenta

Klasična škola menadžmenta predstavlja prvi sistematski pristup izučavanju problematike upravljanja. Temelje ove škole postavili su svojim naučnim istraživanjima autori: Tejlor, Fajol, Veber i njihovi sledbenici. Klasična škola menadžmenta obuhvata tri teorije:

- teoriju naučnog menadžmenta (1),
- administrativnu teoriju ili teoriju procesa menadžmenta (2) i
- birokratsku teoriju menadžmenta (3)

(1) Teorija naučnog menadžmenta potiče od rezultata istraživanja čuvenog američkog inženjera Tejlora koji se smatra i tvorcem ove teorije. Tejlor je nastojao, da koristeći saznanja iz prakse, formira menadžment kao nauku koja se zasniva na čvrstim, dobro postavljenim principima. U ovome su mu pomagali mnogobrojni sledbenici, koji su takođe dali svoj doprinos razvoju menadžmenta kao naučne discipline.

(2) Administrativnu teoriju ili teoriju procesa u okviru klasične škole menadžmenta, razvio je Fajol. Glavni cilj njegovih istraživanja bio je sistematsko razumevanje celokupnog menadžerskog procesa. I drugi autori, pored Fajola, dali su svoj doprinos razvoju ove teorije. to su: Monej (Money), Rajli (Railey), Urvik (Urwick), Gulik (Gullick), Meri P.Folet (Mary P. Follet).

(3) Birokratsku teoriju menadžmenta razvio je Maks Veber. Ova teorija ima veliki uticaj na razvoj menadžmenta kao naučne discipline, ali i na njenu primenu u praksi. Neke postavke birokratske teorije menadžmenta još uvek se koriste prilikom uspostavljanja menadžerskog sistema u određenim organizacijama.

Pored svojih nesumnjivih prednosti, klasična škola menadžmenta ima i određene slabosti, pa je često trpela i kritike. Jedna od najčešćih kritika jeste zanemarivanje ljudskog faktora organizacije, kao i jednostrano posmatranje organizacije kao mašine ili aparata koji radi po nepromenljivim zakonima. Pristalice ove škole takođe su smatrali da zaposlene interesuje samo plata, kao i da se zaposleni uvek ponašaju racionalno (što je praksa demantovala). Klasična škola, zbog manjkavosti u pristupu prema određenim problemima, nije adekvatno rešila mnoga značajna pitanja menadžmenta, kao što su: vođstvo, motivacija, komunikacije, međuljudski odnosi. Odgovore na ova pitanja pokušale su da daju druge škole menadžmenta.

### 3.2. Škola ljudskih odnosa

Začetnici škole ljudskih odnosa bili su autori Elton Mejo (Mayo) i Re-tlisberger (Roetkhlisberger), koji su prvi uočili važnost ljudskog faktora u orga-nizaciji. Škola ljudskih odnosa ili ponašanja počela je da se razvija tridesetih go-dina prošlog veka.

Predstavnici škole ljudskih odnosa smatrali su da su motivacija za rad, moral u radu i učinak (produktivnost) veoma usko povezani sa socijalnim od-nosima među radnicima i između radnika i menadžera. Smatralo se da su ljudi zavisni od međuljudskih odnosa, a ne od fizičkih uslova rada. Istraživanjem je utvrđeno da: radnici tretiraju sebe kao radnu grupu; grupe imaju svoje "norme" koje se odnose na proizvodnju kao i na međusobne odnose i odnose sa mena-džerima; ostvarena proizvodnja nije u vezi sa inteligencijom radnika već u vezi sa njihovim socijalnim statusom i pripadnošću klimi.

Budući da je uočen značaj ljudskog faktora proizvodnje, istraživanja u ovom domenu menadžmenta dalje su se razvila i u njih su uključeni i psiholozi i sociolozi. Kao rezultat saznanja koja su proistekla iz ovih istraživanja nastala je upravo škola međuljudskih odnosa (human relations). Pošto ljudski faktor nije bio poseban predmet proučavanja klasične škole menadžmenta, je i značaj ško-le ljudskih odnosa utoliko veći.

Tvorci škole međuljudskih odnosa svoja istraživanja fokusirali su, uglav-nom, na proučavanje uloge čoveka i njegovog ponašanja u jednom organizacio-nom sistemu. Pristalice ove teorije posmatraju čoveka kao psiho-fizičko biće i kao socijalnu jedinku, kao pripadnika različitih društvenih grupa. Na taj način ovi autori kod čoveka su proučavali sve ono što je bitno za njegovo ponašanje u jednom organizacionom sistemu sa stanovišta menadžmenta, a to su: potrebe, motivi, ciljevi u radu, udruživanje, stavovi, oficijelni i neformalni odnosi, nefor-malne grupe, moral, zadovoljstvo u radu, itd.

U teoriji škole ljudskih odnosa u žižu istraživanja stavlja se ljudska kom-ponenta menadžmenta, a čovek se tretira kao jedinstveno socio-psihičko biće. Autori ove škole smatrali su da je pretpostavka efikasnog menadžmenta stvara-nje ambijenta pogodnog za zadovoljenje socijalnih i psihičkih potreba ljudi. Po njima, menadžer treba da primenjuje demokratsko-participativni sistem ruko-vođenja, koji je najdelotvorniji. Najznačajniji predstavnici ove škole menadž-menta bili su: Kurt Levin (Kurt Lewin), Kris Argiris (Chris Argyris), Rensis Mi-kert (Rensis Likert) i drugi.

I teorije autora škole ljudskih odnosa takođe su imale određene slabosti. Prvo, njihov pristup proučavanju problematike menadžmenta potpuno se oslanjao na klasičnu školu. Drugo, kao i autori klasične škole, i oni su organizaciju posmatrali kao izolovan, zatvoren sistem, što ne odgovara realnosti budući da se svaka organizacija nalazi u interakciji sa svojim okruženjem.

### *3.3. Škola teorije odlučivanja*

Osnivač škole teorije odlučivanja je Simon. Prema ovoj teoriji menadžment je proces donošenja odluka, a ne proces obavljanja menadžerskih funkcija. Učinak svih menadžerskih funkcija podrazumeva donošenje odgovarajućih odluka tako da se celokupna problematika menadžmenta može svesti na posmatranje i proučavanje procesa donošenja odluka. Pri tome, autori škole teorije odlučivanja svoje proučavanje usmerili su na posmatranje: odluka, donosilaca odluka i na proučavanje socijalnog i psihološkog ambijenta donosilaca odluke. Oni čitav sistem menadžmenta posmatraju kroz segment donošenja odluka.

Navedena teorija, pored nekih prednosti, ima i mnogo slabih strana. Glavna slabost ove teorije jeste poistovećivanje čitave, veoma kompleksne, menadžerske aktivnosti sa procesom odlučivanja. Jer, nije jedina funkcija menadžera da donosi odluke u organizaciji, već da u njoj bude i inovator, da kreira neophodne uslove za nesmetano obavljanje posla, da rešava konflikte koji iskrnu itd. Da bi sve to mogao da obavlja, menadžer mora posedovati mnogo više kvaliteta nego što je potrebno samo za donošenje odluka.

### *3.4. Škola nauke o menadžmentu*

Škola nauke o menadžmentu spada u red najstarijih škola i potiče još iz daleke prošlosti, ali je svoj najveći zamah dobila u vreme Tejlora i njegovih pristalica "naučnog upravljanja". Intenziviranje nastojanja da se menadžment pretvori u nauku naročito je naglašeno za vreme Drugog svetskog rata. Tada su menadžeri vladinih predstavnika i naučnici nastojali da uspostave red i strogu racionalnost u radu pozadinskih službi koje su bile angažovane u ratnim operacijama. Prve timove za operaciona istraživanja, sastavljene od stručnjaka različitog profila, formirali su Britanci. Cilj je bio doći do optimalnih rešenja za korišćenje radarskog sistema, protivavionske artiljerije, podmornica i sl.

Kako je to obično bivalo, kasnije su ta istraživanja prenošena u oblast industrije, oblast upravljanja i u druge privredne delatnosti. Rezultat toga bio je spajanje operacionih istraživanja i upravljanja proizvodnjom i stvaranje "upra-

vljanja operacijama". Ponovo su u prvi plan izbili zahtevi za radom, merenjem i kontrolom. To je podrazumevalo kvalitativno izražavanje podataka, a time i kvantifikaciju varijabli industrijskih i organizacionih problema. Kao odgovor na te zahteva razvila su se operaciona istraživanja i sistemska analiza kao osnova škole naučnog menadžmenta.

Škola naučnog menadžmenta takođe ima svoje slabosti koje se ogledaju, pre svega, u tome što sve pojave teži da kvantifikuje i podvede pod matematičke formule. Takav pristup, kako je praksa pokazala, nije uvek moguć i suviše je uzak za svu kompleksnost koju menadžment u tretiranju problema treba da ispolji.

### ***3.5. Škola teorije sistema***

Škola teorije sistema nastala je šezdesetih godina dvadesetog veka i rezultat je razvoja opšte teorije sistema. Do pojave opšte teorije sistema došlo je i kao posledica istraživanja u oblasti upravljanja složenim dinamičkim sistemima kao i istraživanja koja su se odnosila na razvoj matematičkih modela optimizacije. Sve to rezultiralo je u novim naučnim saznanjima, kao i u novim metodologijama.

Glavna odlika škole teorije sistema jeste tretiranje organizacije kao organskog otvorenog sistema, čiji delovi (podsistemi) su međusobno povezani i isprepleteni. Može se reći da ova škola menadžmenta ima dosta pristalica zbog čega je za relativno kratak vremenski period postala preovlađujuća u literaturi o menadžmentu.

### ***3.6. Situaciona škola menadžmenta***

Praksa je pokazala da su situacije sa kojima se menadžer susreće veoma raznolike, a često i specifične, pa je nemoguće izraditi jedan jedinstven, univerzalan model po kome će se menadžer ponašati u određenoj vrsti situacije. Usled toga, javila se situaciona škola menadžmenta, kao jedna od najmlađih, koja smatra da će aktivnosti menadžera zavisiti od karakteristika konkretne situacije u kojoj on treba da reaguje. Po autorima ove škole, svaka situacija je specifična i menadžer mora reagovati u skladu s tim na različite načine.

Prema situacionom konceptu nije moguće izgraditi jedan opšti menadžerski princip ni pristup već menadžer treba da projektuje organizaciju, da definiše njene ciljeve, strategiju, politiku i planove saglasno konkretnim uslovima u okruženju. Uspeh menadžera uslovljen je i njegovom sposobnošću da se pri-

lagodi okruženju, da adekvatno reaguje na impulse iz okruženja, kao i da predvidi promene u njemu i da na njih odgovarajuće reaguje.

Jedna od prednosti škole situacionog menadžmenta jeste i to što nudi metod analize, kao i način uspešne integracije organizacije sa njenim okruženjem.

### III. PRINCIPI MENADŽMENTA

#### 1. Osnovni principi menadžmenta

Principi menadžmenta predstavljaju određene zahteve u obavljanju menadžerske funkcije da bi se ostvarili postavljeni ciljevi. Veoma je teško formulirati njene univerzalne principe menadžmenta koji bi važili u svakoj situaciji. Naime, mnogi autori, pripadnici različitih škola i pravaca, formulisali su principe menadžmenta. Prvi autori koji su proučavali ovu oblast bili su začetnici teorije "naučne organizacije rada" ili "naučnog upravljanja".

Tejlor je formulisao princip "upravljanja putem izuzetka", koji predstavlja zahtev ili težnju da menadžeri usmeravaju svoju pažnju samo na one slučajeve kojima se postavljene norme ne ostvaruju ili se prebacuju iznad određene granice i u kojima se ne slede, ili ne mogu da slede, propisane procedure.

Fajol je formulisao 14 principa upravljanja preduzećem, od kojih se mnogi i danas primenjuju u praksi. Veber je dao svojih 5 principa upravljanja birokratskim organizacijama. Takođe su mnogi drugi autori pokušali da formulišu osnovne principe menadžmenta koji bi važili u određenim situacijama. Međutim, s obzirom na činjenicu da se same menadžerske funkcije razlikuju u zavisnosti od toga o kakvoj se organizaciji radi, zatim o kakvom okruženju se radi, to je univerzalna primena klasičnih principa menadžmenta, koje su formulisali Fajol, Veber i drugi, u mnogome dovedena u pitanje.

Mada se postavljeni menadžerski principi široko primenjuju u praksi, naravno ne svi i ne svi odjednom, postoje i mnogobrojne zamerke, a pre svega, sledeće:

- mnogi od principa formulisani su nejasno i suviše apstraktno;
- neki od principa međusobno su suprotstavljani (kao, na primer, princip centralizacije i decentralizacije, ili princip podele rada i princip jedinstva komande).



Međutim, neki opšti principi koji se primenjuju u poslovanju ekonomskih subjekata takođe se mogu primeniti i u oblasti menadžmenta. Misli se, pre svega, na princip efikasnosti i princip efektivnosti, koji se mogu svrstati i u osnovne principe menadžmenta. Naime, princip efikasnosti predstavlja zahtev da se određeni cilj ostvari na najracionalniji način (u smislu odnosa rezultata i ulaganja); a princip efektivnosti predstavlja zahtev da se određenom aktivnošću postigne željeni efekat. Znači, kod principa efikasnosti postavlja se pitanje kako nešto radimo, a kod principa efektivnosti pitanje je šta je rezultat (efekat) našeg rada, tj. šta radimo.

### 2. Fajolovi principi menadžmenta

Autor Frederik Fajol svojim izučavanjima dao je veoma značajan doprinos razvoju teorije menadžmenta. On je formulisao 14 principa menadžmenta koji su umnogome i danas aktuelni, pa će u daljem delu teksta biti obrazloženi.

Povezanost ovlašćenja i odgovornosti - ovlašćenja koje ima menadžer pri obavljanju svojih zadataka proističu iz njegove odgovornosti. U skladu s tim, menadžeru ne bi trebalo davati ovlašćenja bez preuzimanja odgovornosti, odnosno odgovornost menadžera trebalo bi da bude u skladu sa njegovim ovlašćenjima. U okviru ovog principa Fajol posmatra i fenomen autoriteta menadžera, smatrajući da zvanični autoritet proizlazi iz njegovog položaja u menadžerskoj hijerarhiji, a lični autoritet proističe iz njegove inteligencije, iskustva, morala, itd.

Jedinstvo komande - svodi se na zahtev da zaposleni u preduzeću treba da imaju samo jednog šefa (boss) i da samo od njega primaju naloge. Sa zaposlenima treba da komunicira samo jedan (njihov) neposredni rukovodilac da se ne bi stvarala konfuzija oko toga čiji nalog treba pre izvršiti.

Jedinstvo vođenja - predstavlja zahtev da sve menadžerske i druge aktivnosti u preduzeću koje imaju isti cilj budu objedinjene i vođene. Te aktivnosti treba da imaju jedan plan i jednog rukovodioca. Sve aktivnosti koje su međusobno uslovljene i povezane treba da se vode na toj osnovi. Poštovanjem ovog principa obezbedilo bi se koordiniranje snage i fokusiranje napora, dok bi njegovim kršenjem došlo do cepanja akcija i napora, kao i do neracionalnog trošenja resursa.

Uspostavljenost skalarnog lanca komande - predstavlja zahtev da komandni sistem organizacije, sastavljen od lanca nadređenih i podređenih, bude

postavljen duž čitave organizacije, od njenog vrha do dna. Odnos nadređenosti i podređenosti povezuje sve zaposlene u organizaciji. Ovaj princip treba da bude poštovan uvek kada je to moguće i racionalno, mada Fajol dozvoljava odstupanje od njega, ali samo u izuzetnim slučajevima.

Uspostavljenost podele rada - predstavlja zahtev da se primeni specijalizacija rada za sve vrste posla, i menadžerske i tehničke. Cilj je da isti radnici rade uvek na istim operacijama, a da se menadžeri susreću uvek sa istim problemima, pa bi, na osnovu prethodnog iskustva, mogli pouzdanije da rešavaju nastale probleme. Po Fajolu svaka promena u radu zahteva obuku i adaptaciju menadžera, što umanjuje njihov učinak. Mada je uspostavljenost rada veoma korisna, Fajol ističe da ona ima određena ograničenja, koja takođe treba uzeti u obzir prilikom njene primene.

Disciplinovanost - predstavlja zahtev da svi zaposleni obavljaju svoje zadatke i međusobno komuniciraju saglasno pravilima, normama i običajima organizacije. Pojedinaac ne sme da ispoljava sopstvene čudi i kaprice koji odudaraju od usvojenih principa ponašanja. Disciplinovanost je od ključne važnosti za obavljanje zadataka, a može se obezbediti: dobrim rukovodiocima na svim nivoima, jasnim i fer sporazumima sa zaposlenima i odgovarajućim kaznenim merama.

Podređenost individualnog opštem interesu - predstavlja zahtev da interes organizacije bude iznad interesa pojedinaca i grupa, a to se može postići samo ako top menadžeri daju primer poštenja, pravednosti, integriteta itd. Zaposleni treba da osećaju neophodnost da, kad god su u koliziji njihovi i interesi organizacije, prevagnu interesi organizacije.

Pravednost nagrađivanja - predstavlja zahtev da nagrade budu uspostavljene u skladu sa težnjom i složenošću posla, kvalitetom zaposlenih, odgovornošću, radnim uslovima i sl. Nagrade takođe treba da se formiraju i u skladu sa nivoom životnog standarda, opštim stepenom društveno-ekonomskog razvoja, ekonomskim položajem preduzeća, itd.

Centralizovanost - jeste zahtev da organizaciona struktura preduzeća bude visoko centralizovana. Pri tome, to ne znači da u određenim domenima ne treba primenjivati decentralizaciju. Decentralizaciju treba primenjivati u velikim preduzećima u kojima su radnici udaljeni od glavnog rukovodioca pa je i komunikacija među njima otežana. Tada ovlašćenja za donošenje odluka treba da se prenesu na različite menadžere na različitom stepenu. S druge strane, isto-

vremeno sa decentralizacijom neophodno je ojačati i centralizovati kontrolu u preduzeću.

Zastupljenost reda - podrazumeva zahtev da pravi čovek bude na pravom mestu i da se sve što mu treba nalazi na njegovom radnom mestu. Da bi se taj red uspostavio neophodno je dobro poznavati ljudske zahteve i resurse koji se tiču tih zahteva, kao i uspostaviti optimalan balans između zahteva i resursa.

Pravednost - predstavlja zahtev da zaposleni budu tretirani na pravedan i ljubazan način. Zastupljenost ovog principa predstavlja uslov lojalnosti i požrtvovanosti zaposlenih. Stvaranje osećaja pravednosti u svim delovima organizacije i na svim nivoima skalarnog lanca jeste dužnost glavnog rukovodioca.

Stabilnost zaposlenja - jeste zahtev da se kod zaposlenih stvori osećaj razumne sigurnosti posla. Zaposleni treba da budu ubeđeni da je otpuštanje rezultat dobro osmišljene personalne politike, a ne kaprica nadređenih.

Podsticanje inicijative - predstavlja zahtev da menadžeri kreiraju radni ambijent tako da on podstiče sposobnost, dovitljivost i preduzimljivost zaposlenih. Zaposleni treba da preduzimaju inicijativu i da prihvataju odgovornost. Takva atmosfera kod zaposlenih stvara osećaj zadovoljstva pa menadžeri treba sve da preduzmu da se takvi uslovi stvore. Naravno, inicijativa zaposlenih mora se kretati u granicama ovlašćenja i organizacione discipline.

Postojanje timskog duha - predstavlja zahtev za podsticanje kohezije i timskog duha među zaposlenima. u organizaciji koja je sastavljena od mnogo zaposlenih koji su povezani u grupe i međusobno saraduju radi ostvarivanja zajedničkog cilja treba stvoriti takav ambijent da se zaposleni osećaju kao značajan deo velikog tima i da im je svima u interesu da se postavljeni ciljevi ostvare što racionalnije.

### 3. Veberovi principi menadžmenta

Veber je jedan od značajnih autora koji su proučavali problematiku menadžmenta. On je takođe pokušao da osnovne principe menadžmenta i oni se mogu svesti na sledeće:

- Stalnost pravila - kao zahtev da postoji određena stalna grupa pravila po kojoj se obavlja sav menadžerski posao.

- Definisanoost nadležnosti za određena radna mesta - kao zahtev da se u preduzeću utvrde određena nadležna mesta, izvršioce na tim mestima a zatim i ovlašćenja za obavljanje odgovarajućih poslova.
- Izgrađenost hijerarhije pozicija - kao zahtev da se obezbedi nadzor svake kancelarije od strane višeg autoriteta.
- Univerzalnost kriterijuma imenovanja i unapređenja - jeste zahtev da menadžeri, čija je kompetentnost potvrđena, prilikom imenovanja i unapređenja zaposlenih koriste univerzalne kriterijume, koji bi omogućili pravednost u donošenju datih odluka.
- Obaveznost davanja svih dokumenata u pismenoj formi - kao zahtev da sve odluke, akcije i druga akta budu prosleđena pismeno kako bi se omogućila provera (kontrola) budućeg permanentnog izveštavanja.

## IV. MENADŽERI KAO NOSIOCI AKTIVNOSTI MENADŽMENTA

### 1. Funkcije menadžmenta

Funkcije menadžmenta su poslovi koje oni obavljaju u preduzeću i drugim organizacionim sistemima, grupisani u odgovarajuće, po svom karakteru međusobno povezane, bazične grupe, koje se mogu posebno posmatrati, obrađivati i proučavati. Te funkcije su različite.

No, bez obzira kako se klasifikuju i definišu, svaki menadžer, na svakom nivou organizacione hijerarhije i u svakoj organizaciji, bez obzira na vrstu i veličinu, mora da obavlja sve menadžerske funkcije. Polazeći od prihvaćene klasifikacije, svaki menadžer mora da obavlja funkciju planiranja, organizovanja, zapošljavanja, uticanja i kontrolisanja.

Planiranje je polazna, primarna funkcija menadžera usmerena na utvrđivanje ciljeva i glavnih pravaca delovanja organizacije, kao i na definisanje modaliteta za njihovo ostvarivanje. To je osnova obavljanja svih drugih menadžerskih funkcija, koje su zavisne i, u određenoj meri, podređene planiranju. Planiranjem se određuje šta, kako i kada treba da se bavi u organizaciji.

Organizovanje je druga funkcija menadžera, čije obavljanje sledi odmah po definisanju ciljeva i drugih elemenata planske delatnosti. Ova menadžerska funkcija svodi se na obezbeđivanje organizacionih pretpostavki za ostvarivanje

ciljeva preduzeća i implementaciju njegovih planova. Ona uključuje definisanje poslova neophodnih za ostvarivanje ciljeva preduzeća, grupisanje ovih poslova u odgovarajuće radne zadatke, dodeljivanje tih zadataka pojedinačnim i grupnim izvršiocima, delegiranje ovlašćenja odnosnim izvršiocima i definisanje njihove odgovornosti u radu.

Zapošljavanje kao funkcija menadžmenta polazi od činjenice da suštinu organizacionog sistema uopšte, pa prema tome i preduzeća kao osnovnog privrednog subjekta, čine ljudi. Oni se u strukturu preduzeća uključuju zapošljavanjem, unoseći svoju radnu snagu kao fizičku i umnu sposobnost za obavljanje određenih zadataka u skladu sa podelom rada. Vrsta delatnosti kojom se preduzeće bavi, kao i struktura poslova koje ono obavlja uslovljavaju i kvalifikacionu strukturu radnika koje ono zapošljava. Zato je neophodno, pri zapošljavanju, voditi odgovarajuću kadrovsku politiku, kako bi se obezbedio potreban sklad između zadataka i kvalifikacione strukture radnika.

Uticanje je četvrta bazična funkcija menadžera koja se svodi na nadziranje i vođenje, odnosno usmeravanje potčinjenih u pravcu ostvarivanja ciljeva organizacije. Ono takođe uključuje interakciju sa ljudima, kako sa onim unutar organizacije, tako i sa onim spolja, kojima menadžeri nisu nadređeni.

Usmeravanje je sastavni deo aktivnosti svakog menadžera u organizaciji. Ono se sastoji u motivisanju zaposlenih i njihovom vođenju, odnosno pomaganju da rade efektivno i efikasno i da daju svoj optimalni doprinos ostvarivanju ciljeva organizacije. Ovu funkciju menadžera čine tri grupe poslova menadžera, kao što su komunikacija, motivacija i vođstvo.

Kontrolisanje je peta, završna funkcija menadžera na obavljanju određenih poslova ili na realizovanju određenih projekata. Ono se sastoji u merenju i korigovanju aktivnosti potčinjenih, kako bi se osiguralo da njihov stvarni učinak bude u skladu sa standardnim, planom predviđenim. Ovo merenje i korigovanje aktivnosti potčinjenih odnosi se na sve delove i upravljačke nivoe organizacije. Svim nivoima organizacije postavljaju se standardi učinka, sa kojima se poredi ostvareni učinak i utvrđuju odstupanja.

## 2. Sistem subordinacije i raspon menadžmenta

U preduzećima i drugim organizacijama u društvu deluju menadžeri različitih nivoa i ovlašćenja. Oni su međusobno povezani u jedinstven sistem nadređenosti i podređenosti, koji Fajol naziva skalarni lanac komande. Taj lanac

se prostire od vrha do dna organizacije. On je strogo formalno ustrojen i preko njega idu svi nalozi i sva naređenja u organizaciji. Sve se to odvija po principu subordinacije, čija se suština sastoji u tome da je svako lice ispod glavnog rukovodioca odgovorno nekome drugom. Ovo su linijski komandni odnosi između nadređenih i podređenih. Pošto svaki rukovodilac ima linijski odnos između sebe i svoga potčinjenog i između sebe i svoga pretpostavljenog, komandni lanac uspostavlja se od vrha do dna u svakom preduzeću. Linijskim komandnim odnosima obezbeđuje se da službene linije komunikacije idu od vrha do dna organizacije, zatim da se zna kome je svaki potčinjeni odgovoran, i ko je odgovoran za koordinaciju svih napora potčinjenog i obavljanje posla posredstvom drugih.

Uspostavljanjem linijskih odnosa, uspostavlja se odgovarajuća menadžerska struktura u preduzeću, na čijem vrhu se nalazi top menadžer, a na dnu radnici-izvršioc i naloga top menadžera. Nalozi top menadžera idu do izvršioca linijom komande, preko njemu potčinjenih menadžera. Svako lice u lancu, od top menadžera do izvršioca, pojavljuje se u ulozi nadređenog i podređenog. U ovom lancu između glavnog rukovodioca i izvršioca mogu da se nađu i takva lica koja se ne pojavljuju u spomenutoj dvojnoj ulozi, već samo u ulozi podređenih, sa specijalnim, povlašćenim statusom. To su lica koja se nalaze u sastavu štapskih, savetodvnih službi pojedinih menadžera i koja su neposredno njima podređena. Ona nemaju pravo da izdaju, niti da prenose naređenja, pa time ni status menadžera, članova komandnog tima preduzeća.

Uspostavljanje linijskih, hijerarhijskih odnosa, a preko njih i odgovarajuće rukovodne organizacione piramide vrši se na principu podređenosti svakog lica u organizaciji samo jednom rukovodiocu. Ovaj princip ne isključuje mogućnost povremenog davanja instrukcija jednom licu od strane više rukovodilaca, već samo odgovornost jednog lica većem broju pretpostavljenih.

Svaki menadžer ima određeni broj podređenih lica, što se naziva raspon menadžmenta ili raspon kontrole. Taj broj varira od organizacije do organizacije, pa čak i od jednog perioda do drugog u istoj organizaciji. Što je broj podređenih u odnosu na jednog nadređenog veći raspon menadžmenta je veći.

Raspon menadžmenta ima ključnu ulogu u segmentiranju organizacije. On uslovljava formiranje raznih departmana (organizacionih jedinica) i nivoa organizovanja. To se nameće samim tim što menadžer nije u stanju da

rukovodi neograničenim brojem podređenih. Kada bi menadžer to bio stanju, ne bi postojala potreba za segmentiranjem organizacije na departmane i sve organizacije imale bi samo jednog menadžera i odgovarajući broj podređenih izvršilaca.

Postoji direktna veza između raspona menadžmenta, s jedne strane, i broja organizacionih nivoa i oblika organizacione strukture, s druge strane. Što je raspon menadžmenta veći broj podređenih u odnosu na jednog nadređenog manji je broj organizacionih nivoa u preduzeću i njegova organizaciona struktura je plića i šira.

Kako je raspon menadžmenta bitan za oblikovanje adekvatne organizacione strukture preduzeća i drugih poslovnih sistema, mnogi praktičari i autori tragali su za idealnim rasponom kontrole, koji bi odgovarao svim organizacijama i koji bi osiguravao najefikasnije korišćenje raspoloživih ljudskih resursa u njima. Taj raspon kontrole ne bi smeo da bude ni suviše uzak, ni suviše širok, jer prvi dovodi do nedovoljnog korišćenja menadžerskog kadra u organizaciji, kao i do preterane kontrole potčinjenih, a drugi uslovljava prezaposlenost menadžera do neadekvatnog usmeravanja rada potčinjenih.

Istraživanja su pokazala da idealnog raspona menadžmenta nema i da raspon mora da se utvrđuje posebno u svakoj konkretnoj organizaciji u zavisnosti od uslova i specifičnosti njenog poslovanja.

U tom smislu, istraživanja su pokazala da raspon menadžmenta nije neograničen. Iznad gornjeg limita, menadžerska efektivnost znatno opada. Ovaj limit varira od situacije do situacije. Drugo, organizacioni nivo je vezan za odgovarajući raspon menadžmenta. Raspon menadžmenta postaje uži što se ide ka višem nivou organizacione hijerarhije. Izuzetak od ovog pravila odnosi se na top menadžment nekih velikih diverzifikovanih korporacija, u kojima raspon kontrole glavnog izvršnog direktora može da bude veoma širok. Posao u svim organizacijama deli se na menadžerski i nemanadžerski. Prvi čini usmeravanje i olakšavanje rada radnika i ostalih zaposlenih izvršilaca u organizaciji, a drugi se odnosi na obavljanje konkretnih operacija. Nemanadžerski posao je, dakle, konkretna aktivnost koja se vrši na najnižem nivou organizacione hijerarhije. To je rad koji obavljaju radnici i drugi zaposleni u organizaciji na svojim radnim mestima, realizujući zadatke koji su im dodeljeni u toku rada. Ti zadaci predstavljaju delove ukupnog zadatka organizacije koji se moraju obavljati da bi se osiguralo ostvarivanje njenih ciljeva. Oni su sasvim konkretni i opipljivi. Njih, na primer, čine zadaci, odnosno poslovi radnika na strugovima,

bušilicama, glodalicama, razbojima, itd. U konkretne nemenadžerske poslove spadaju i knjigovodstveni, finansijski, pravni i drugi slični poslovi u organizaciji.

Za razliku od nemenadžerskih, menadžerski posao se obavlja na višim nivoima organizacione hijerarhije. On se, u stvari, vrši na svim organizacionim nivoima iznad prvog, operacionog nivoa. Na svim tim nivoima postoje menadžeri i na svima njima, počev od najvišeg pa do najnižeg, menadžeri olakšavaju i usmeravaju rad drugih, delujući u pravcu ostvarivanja ciljeva organizacije. Menadžeri se bave poslovima drugih i brinu se da ih oni na vreme i adekvatno izvrše. Pri tome, oni samo ne obavljaju konkretne poslove.

## V. KLASIFIKACIJA MENADŽERA

U teoriji i praksi menadžmenta, menadžeri se klasifikuju u više različitih grupa, zavisno od toga šta se uzima kao kriterijum za takvu podelu. Najčešće primenjivane podele vrše se po sledećim kriterijumima:

- hijerarhijski nivoi,
- opšti i funkcionalni menadžeri i
- linijski i štabni menadžeri.

### 1. Hijerarhijski nivoi

Prema hijerarhiji, menadžeri u organizaciji dele se na:

- top menadžere,
- menadžere srednjeg nivoa i
- menadžere najnižeg nivoa.
- 

Pri tom, treba istaći da sve organizacije nemaju sva tri tipa navedenih menadžera. To se posebno odnosi na male organizacije. Ovi poslovni sistemi najčešće imaju samo jedan tip menadžera, a u najboljem slučaju dva – top menadžera i menadžere najnižeg ranga.

Srednje, veće i velike organizacije, obično, imaju menadžera sva tri navedena nivoa. Te menadžere, uglavnom, imaju sve veće i velike organizacije, a često i neke srednje organizacije. Mnoge veće i velike organizacije imaju čak i više vrsta menadžera srednjeg nivoa.

Top menadžeri su nadležni i odgovorni za ukupno poslovanje datog organizacionog sistema. Oni koordiniraju poslovanje preduzeća preko



menadžera srednjeg nivoa i predstavljaju preduzeće prema okruženju. Sledeći po rangui su menadžeri srednjeg nivoa (Middle managers). To su menadžeri koji se nalaze na organizacionim nivoima između top menadžera i menadžera najnižeg nivoa (First-line managers). Između ove dve grupe menadžera može da bude jedna ili više grupa menadžera srednjeg nivoa. Jedna je onda kad preduzeće ima samo tri organizaciono-upravljačka nivoa, a više kad u preduzeću postoji četiri ili više ovih nivoa. Ovo poslednje je obično slučaj u većini velikih organizacija, posebno onih široko diverzifikovanih.

Menadžeri srednjeg nivoa su uglavnom menadžeri menadžera. Oni vode i usmeravaju rad menadžera najnižeg nivoa, a u slučajevima postojanja više od tri organizaciono-upravljačka nivoa u preduzeću, i rad drugih, nižih menadžera srednjeg nivoa i odgovorni su za implementaciju poslovnih politika, procedura i pravila preduzeća, koje definiše top menadžment.

Menadžeri najnižeg nivoa vode i usmeravaju aktivnost onih koji nemaju menadžerski status u organizaciji. Oni vode i usmeravaju rad zaposlenih neposrednih izvršilaca posla. Tipičan primer ovih menadžera čine poslovođe u industrijskim i drugim preduzećima, nadzornici u osiguravajućim društvima, rukovodioci medicinskih sestara u bolnicama itd.

## 2. Funkcionalni i opšti menadžeri

Funkcionalni menadžeri su odgovorni za specijalizovane aktivnosti koje se nazivaju funkcije, kao što su: nabavka, prodaja, proizvodnja, finansije, istraživanje i razvoj, kadrovi, itd. U ovu grupu spadaju i oni menadžeri koji su odgovorni i za podfunkcije, odnosno za grupe specijalizovanih poslova u okviru pomenutih funkcija. Ovi menadžeri su obično i stručnjaci, specijalisti za navedene funkcije. Oni se kod funkcionalno organizovanih preduzeća nalaze na čelu sektora formiranih za obavljanje navedenih funkcija u pojedinim odeljenjima, odnosno službama u okviru tih sektora. Nasuprot funkcionalno organizovanim preduzećima, ovi menadžeri u divizionarno organizovanim preduzećima, vode službe iz domena navedenih funkcija, i to kako na nivou preduzeća kao celine, tako i na nivou njihovih, više ili manje, osamostaljenih divizona.

Opšti menadžeri su odgovorni za rad preduzeća kao celine, ili za rad njegovih poluautonomnih poslovnih jedinica. Zadatak ovih menadžera je da se brinu o sveukupnom poslovanju i sveukupnoj organizacionoj perspektivi

preduzeća, odnosno njegovih poslovnih jedinica, kao i o koordinaciji njegovih brojnih, međusobno različitih, funkcionalnih departmana.

Mnoga preduzeća imaju samo jednog opšteg menadžera – direktora ili predsednika. To je nom slučaj sa svim malim i mnogim srednjim preduzećima. Ova preduzeća nemaju u svom sastavu posebnih poluautonomnih poslovnih jedinica, pa ni drugih opštih menadžera osim top menadžera.

Nasuprot malim i srednjim preduzećima, velike kompanije imaju ne samo više tipova već i više nivoa opštih menadžera. Tako, skoro sve ove firme imaju oba tima opštih menadžera, kako one koji vode preduzeće kao celinu, tako i one koji vode njegove poslovne jedinice. Mnoge od ovakvih firmi imaju dva pa čak i tri nivoa opštih menadžera.

### 3. Linijski i štapski menadžeri

Linijski menadžeri su neposredno odgovorni za ostvarivanje ciljeva organizacije i, u tom svojstvu i na toj osnovi, deluju u organizaciji. Ovi menadžeri vode tzv. linijske departmane koje, u industrijskim preduzećima, čine nabavke, proizvodnja, prodaja i finansije. Linijski menadžeri su odgovorni za: definisanje ciljeva, politika i planova preduzeća i njegovih poslovnih jedinica; donošenje odluka za ostvarivanje tih ciljeva, planova i politike; obezbeđivanje nadzora, vođenja i koordinacije zaposlenih, kao i kontrole ostvarenih učinaka-rezultata rada. Ovi menadžeri imaju formalne menadžerske pozicije u skalarnom, odnosno komandnom lancu preduzeća i direktno su nadređeni prema svojim potčinjenim. Oni mogu da izdaju neposredno naređenja svojim podređenim.

Štapski menadžeri pružaju pomoć u vidu saveta i stručnih usluga linijskim menadžerima u obavljanju njihovih funkcija. Ovi menadžeri nisu neposredno uključeni u obavljanje osnovne delatnosti preduzeća, pa otud nisu ni odgovorni za ostvarivanje njegovih ciljeva. Oni rade na ostalim funkcijama preduzeća, kao što su kadrovi, računovodstvo, kontrola kvaliteta, istraživanje i razvoj, projektovanje, i sl. i u isto vreme vode i usmeravaju rad departmana u kojim su ove funkcije u preduzeću organizovane. Štapski menadžeri se ne nalaze u komandnom lancu preduzeća, zbog čega ne mogu da izdaju naređenja zaposlenim u linijskim departmanima, bez obzira na poziciju koju imaju u organizaciji preduzeća. Oni, uglavnom, deluju kao pomagači linijskih menadžera u preduzeću i nemaju ovlašćenje linijskih menadžera. Štapski

menadžeri obavljaju sledeće aktivnosti: daju savete linijskim menadžerima, pružaju usluge linijskim menadžerima, pomažu linijskim menadžerima u obavljanju njihove kontrolne funkcije.

Kad je reč o ovoj podeli menadžera ističu se sledeća tri značajna aspekta:

- konfuzija u definisanju štapskih funkcija preduzeća (1),
- pridavanje različite važnosti štapskim i linijskim funkcijama preduzeća(2) i
- negiranje hijerarhijske, naredbodavne pozicije štapskim menadžerima (3).

(1) Konfuzija u definisanju štapskih funkcija preduzeća ogleda se u nemanju jedinstvenog stava o tome koje funkcije imaju karakter štapskih. Na primer, neki autori u ove funkcije ne svrstavaju funkciju nabavke, dok to drugi čine. Slično je i sa finansijskom funkcijom, koju neki autori ne tretiraju kao štapsku, već kao linijsku. Drugi autori i o ovoj funkciji govore kao o štapskoj funkciji.

(2) Postoji tradicionalna podela funkcija preduzeća na linijske i štapske i tretiranje linijskih kao primarnih, a štapskih kao sekundarnih, manje važnih za preduzeće. Ta podela i taj tretman navedenih funkcija preduzeća su, prema mnogim autorima, zastareli, pošto i jedne i druge funkcije daju podjednak doprinos ostvarivanju ciljeva preduzeća. Navedeni menadžeri su objektivno upućeni jedni na druge. Oni su neprestano u međusobnim interakcijama. Linijski menadžeri traže stručne savete od štapskih menadžera, a ovi se trude da svojim savetima i stručnim uslugama što više pomognu linijskim menadžerima da obave svoje funkcije i ostvare postavljene ciljeve. Linijski menadžeri su zavisni od štapskih specijalista u ostvarivanju njihovih ciljeva. Tako, menadžer proizvodnje nije u stanju da uspešno deluje ako mu menadžer nabavke ne obezbedi snabdevanje potrebnim sirovinama, alatima, delovima.

(3) Neki autori negiraju hijerarhijske, odnosno komandne pozicije štapskih menadžera. Međutim, to ovlašćenje realno imaju i linijski i oni štapski menadžeri. Linijski menadžeri imaju komandno ovlašćenje u odnosu na svoje departmane, a štapsko u odnosu na svoje departmane. Međutim, štapski menadžeri nemaju komandno ovlašćenje u odnosu na druge menadžere – linijske ili štapske – izvan njihovih departmana. Funkcija štapskih menadžera je

da daju savete i pružaju usluge linijskim departmanima, kao i drugim štapskim departmanima.

Zbog problema koji se javljaju u vezi sa linijskim i štapskim menadžerima i njihovim međusobnim odnosima, mnoga preduzeća na Zapadu su u poslednje vreme počela da ukidaju neke svoje štapske departmane i da, umesto njihovih, koriste usluge odgovarajućih specijalizovanih firmi. To se čini da bi se smanjili fiksni troškovi i dobio viši stručni nivo usluga od onih koje im vlastiti štapski departmani mogu da pruže.

## GLAVA II. DIVERSIFIKACIJA MENADŽMENTA

### I. VRSTE MENADŽMENTA

Aktivnost upravljanja definisana je kao proces planiranja, organizovanja, zapošljavanja, vođenja i kontrolisanja napora članova kolektiva i korišćenja svih resursa preduzeća radi ostvarivanja njegovih ciljeva. Ovako izražena složenost aktivnosti upravljanja uslovljena je složenošću organizacione strukture preduzeća, koja obuhvata veći broj elemenata međusobno povezanih vertikalno i horizontalno. Zato je uspešno funkcionisanje preduzeća uslovljeno skladnim povezivanjem svih elemenata njegove organizacione strukture i usmeravanjem na ostvarivanje planiranih ciljeva koji su utvrđeni upravljačkim aktivnostima njegovog menadžmenta.

Kriterijumi efikasnosti i efektivnosti poslovanja preduzeća kao složenog organizacionog sistema zahtevaju sprovođenje principa podele rada. Na toj osnovi uspostavljaju se specijalizovani nosioci parcijalnih zadataka u organizacionoj strukturi, na koje se raspoređuju i upravljačke nadležnosti, pa prema tome i odgovornosti za obavljanje poslova koji su im dodeljeni na osnovu podele rada. Ovako konstituisani segmenti organizacione strukture obezbeđuju viši stepen motivisanosti nosilaca parcijalnih zadataka za doprinos uspehu poslovanja preduzeća u celini. Ta motivisanost podstiče se, s jedne strane, delegiranjem nadležnosti u planiranju, koordinaciji i kontroli izvršavanja parcijalnih zadataka, kao i odgovornosti za racionalno korišćenje ljudskih i materijalnih resursa i, s druge strane, uslovljavanjem visine zarade odgovornih kadrova doprinosom uspehu preduzeća kao celine. U vezi sa stepenom nadležnosti u procesu odlučivanja i odgovornosti za ostvarivanje ciljeva preduzeća, teorija i praksa menadžmenta razlikuju tri osnovne varijante upravljačkih aktivnosti i to:

- strategijski menadžment,
- operativni menadžment,
- menadžment poslovnih područja.

Navedene varijante menadžmenta razlikuju se po obuhvatu i složenosti odlučivanja o ciljevima, zatim po načinu koordinacije i kontrole poslovanja, kao i po hijerarhijskom položaju menadžera u sistemu menadžmenta.

## 1. Strategijski menadžment

### 1.1. Definicija strategije

Strategija je upravljačka aktivnost preduzeća ili drugog organizacionog sistema koja se odnosi na izbor pravaca, metoda i instrumenata za realizaciju ciljeva njegovog funkcionisanja. Pri tome, neophodnost odgovarajućeg izbora proističe iz okolnosti što preduzeće posluje u datom privrednom i ukupnom društvenom okruženju, u kome deluju razna ograničenja i podsticaji. Tome treba dodati i činjenice da preduzeće raspolaže ograničenim resursima i da u obavljanju njegove delatnosti postoji konkurencija drugih učesnika u procesu privređivanja.

Uloga strategije u tekućem poslovanju i razvoju preduzeća svodi se na pronalaženje najboljih mogućih načina za ostvarivanje planiranih ciljeva. To se obezbeđuje kombinovanjem raspoloživih ljudskih i materijalnih resursa, kao i drugih konkurentskih prednosti preduzeća, kako bi se odgovorilo na izazove i ograničenja u okruženju i postigao što viši stepen efektivnosti poslovanja i efikasnosti privređivanja. Pri tome, pod efektivnošću poslovanja podrazumeva se uspešnost preduzeća u pogledu sticanja željenih rezultata, dok se pojmom efikasnost objašnjava uspešnost dobijanja rezultata uz minimalna ulaganja. Otuda i pojednostavljeno objašnjenje ova dva kriterijuma poslovanja glasi: efektivnost je obavljanje pravih poslova, a efikasnost je obavljanje poslova na pravi način.

Strategija preduzeća treba da obezbedi najpovoljniji način ostvarivanja ciljeva preduzeća u uslovima oštre tržišne konkurencije i pod dejstvom dinamičnih promena u okruženju. Zato je neophodno da se pri izboru strategije preduzeća razmatra veoma širok spektar pravaca, metoda i instrumenata koji će se primenjivati u zavisnosti od ciljeva i uslova poslovanja. Takođe, izbor strategije uslovljen je veličinom, razvijenošću, vrstom i raznovrсноšću delatnosti, kao i stepenom decentralizovanosti upravljanja preduzeća.

### 1.2. Klasifikovanje strategija

Polazeći od navedenih okolnosti, moguće je izvršiti klasifikovanje strategija preduzeća prema sledećim kriterijumima:

- Razvojne mogućnosti preduzeća,
- Hijerarhijski nivoi,
- Karakteristike promena,
- Odnos prema konkurenciji,
- Položaj na tržištu.

a) Prema kriterijumu razvojnih mogućnosti preduzeća bira se strategija:

- ograničenog rasta ili stabilizacije, koja se karakteriše oprežnošću, odnosno izborom stabilnog umesto burnog i rizičnog rasta,
- ekspanzivnog rasta, koja podrazumeva ofanzivni pristup razvoju preduzeća, što obuhvata prodor na nova tržišta, razvoj novih proizvoda i proizvodnih linija, kao i diverzifikaciju delatnosti preduzeća,
- redukcije poslovanja, što podrazumeva smanjivanje obima delatnosti preduzeća, osamostavljanje pojedinih delova organizacione strukture, pa i njihovu likvidaciju.

U privrednoj praksi navedene varijante strategije ređe se koriste u čistom obliku, jer se njihovim kombinovanjem postižu povoljniji efekti poslovanja preduzeća. Naime, u nastojanju da što bolje iskoristi šanse u poslovnom okruženju, kao i da izbegne opasnosti koje mu prete, menadžment preduzeća opredeljuje se za fleksibilno ponašanje u svom razvoju, prilagođavajući se promenama uslova poslovanja.

b) Hijerarhijski nivoi predstavljaju kriterijum po kome se razlikuju strategije:

- preduzeća, što podrazumeva donošenje baznih odluka za celinu organizacionog sistema, kao što su optimiziranje poslovanja, usklađivanje tehnoloških uslova sa zahtevima tržišta, kao i izbor tipa organizacije, načina upravljanja i metoda rasta preduzeća;
- poslovnih jedinica, što se odnosi na donošenje ključnih odluka za usmeravanje poslovanja pojedinih delova organizacione strukture preduzeća, kao što su različiti centri odgovornosti i drugi segmenti na koje su delegirane određene nadležnosti iz domena upravljanja, kao i odgovornosti za uspešnost u poslovanju;
- poslovnih funkcija, koja obuhvata proces odlučivanja o ciljevima aktivnosti u oblasti marketinga, proizvodnje, finansija, kadrova, istraživanja i razvoja i drugih segmenata poslovanja preduzeća.

c) Karakteristike promena o kojima se odlučuje u okviru strategije preduzeća mogu se svesti na:

- restrukturiranje, što obuhvata menjanje strukture poslovanja, tehnologije, organizacije, stila upravljanja i kadrovske osnove preduzeća;
- preorijentaciju, čime se obuhvataju promene u izboru poslovne orijentacije, nastupu na tržištu, procesu diversifikacije i internacionalizacije poslovanja;
- revitalizaciju, što se odnosi na menjanje strateških opredeljenja poslovnih jedinica u cilju sprečavanja ili prevladavanja krize u poslovanju.

d) Odnos prema konkurenciji kao kriterijum za izbor odgovarajuće strategije podrazumeva sagledavanje potrošačke i konkurentске pozicije preduzeća.

Kako se u tržišnoj konkurenciji vodi pravi "rat" za potrošače, u procesu ove varijante strategije, razmišljanja i terminologija o ponašanju konkurenata često su slična suprotstavljenim vojnim stratezima. U tom smislu, postavlja se pitanje da li odabrati varijantu strategije:

- napada,
- odbrane ili
- saradnje.

Strategija napada može biti usmerena na izbor između konkurenata:

- jakih ili slabih,
- bliskih ili dalekih,
- dobrih ili loših, i sl.

Što se tiče strategije odbrane, u tržišnoj konkurenciji primenjuju se takođe "ratne" veštine u sprečavanju konkurenata da preotmu naše potrošače. To se sprovodi postupcima pozicione, bočne, preventivne i kontraofanzivne odbrane, kao i odbrane povlačenjem.

Međutim, preduzeća se često opredeljuju za strategiju saradnje, kada ocene da varijante napada ili odbrane nisu celishodne. Naime, ukoliko ne uspe strategija "pobede" konkurenata, rešenje se traži u različitim varijantama saradnje sa njima, kao što su strategijske alijanse (savezi), zajednička ulaganja (engl. joint venture - čitaj: džoint venčer) i drugi oblici sporazuma.

Za svaku od ovih varijanti neophodno je odabrati određeni oblik strategije, koja može biti u vidu frontalnog ili bočnog napada, opkoljavanja, mimoilaženja i sličnih "ratnih" koncepcija u procesu napada na "protivnike". Ovi simbolični nazivi strateških poduhvata ukazuju na činjenicu da se na tržištu, među konkurentima, vodi neprekidna i okrutna borba za potrošače, jer je zadovoljavanje njihovih potreba osnovni uslov ostvarivanja ciljeva preduzeća. Pri tome, zahvaljujući ovakvoj konkurentskoj utakmici, kriterijumi potrošača u odnosu na snabdevače su sve strožiji i suptilniji, što stalno uvećava obaveze proizvođača u pogledu kvaliteta i cena proizvoda, kao i drugih uslova prodaje.

e) Prema kriterijumu položaja na tržištu razlikuju se sledeće dve osnovne varijante strategije:

- autonomna i
- preventivna.

I u ovom slučaju često je u opticaju vojna terminologija u procesu poslovnog odlučivanja. Pri tome, autonomnom strategijom koriste se preduzeća



koja imaju dominantan položaj na tržištu, što im omogućuje da kontrolišu ponašanje svojih konkurenata i da imaju relativno široku lepezu mogućnosti izbora u odnosu na potrošače i konkurente. Međutim, to ne znači da ne postoji mogućnost iznenađenja od strane sledećih najjaćih konkurenata. Zato je neophodno preduzeti aktivnosti u pravcu zaštite od takvih iznenađenja pronalaženjem načina:

- povećanja ukupne tražnje,
- očuvanja svog postojećeg tržišnog učešća i
- povećanja svog tržišnog učešća u okviru konstantnog obima tražnje.

U slučaju orijentacije na preventivnu strategiju, preduzeće nastoji da iznenadi konkurente brzinom i žestinom udara. Ovakvu varijantu strategije primenjuju preduzeća koja kao izazivači nastoje da preduzimaju snažne poteze u cilju sticanja prednosti u odnosu na konkurente koji su po jaćini neposredno iza njih. Time obeshrabruju svoje najbliže konkurente i tako povećavaju vlastito tržišno učešće. Preduzeća izazivači, primenom ovakve strategije, udarom na slabosti protivnika, orijentišu se na nametanje standarda koje konkurenti ne mogu da izdrže, ili brzim udarom na jake strane konkurenta nastoje da uzdrmaju njegove vitalne oslonce.

Klasifikovanje strategija po navedenim, ali i po drugim, nepomenutim, kriterijumima ima za cilj da pokaže mogućnosti pojave razlićitih situacija u koje preduzeće i njegovi organizacioni delovi dolaze u svom tekućem poslovanju i dugoroćnom razvoju, kao i na koji se naćin ponašaju u takvim situacijama, kako bi postigli što povoljniji poslovni uspeh. Iz ovako širokog asortimana mogućih strategijskih varijanti, menadžment preduzeća i njegovih organizacionih delova treba da se opredeljuje za ona rešenja koja će mu omogućiti da stekne, održi i poboljša svoj položaj u tržišnoj konkurenciji i da što bolje zadovolji potrebe potrošaća. Na taj naćin, veština u izboru i realizaciji strategije treba da omogući sticanje profita kao cilja osnivanja, tekućeg poslovanja i razvoja preduzeća, kao i uspešno funkcionisanje njegovih organizacionih segmenata.

Odluke o strategijskim ciljevima poslovanja donose se na tri osnovna nivoa upravljaćke hijerarhije. U tom smislu strategija se utvrđuje:

- na nivou preduzeća kao celine,
- za pojedine poslovne jedinice i
- za poslovne funkcije.

Na nivou preduzeća utvrđuje se globalna strategija poslovanja, koja se dalje razrađuje po poslovnim jedinicama i poslovnim funkcijama kao delovima organizacione strukture preduzeća. Zato je neophodno prvo sagledati osnovne

aspekte strategije preduzeća, a zatim izvesti određene specifičnosti strategijskih odluka na nivou poslovnih jedinica i poslovnih funkcija.

### *1.3. Strategija preduzeća i njeno formulisanje*

Kao što se iz prethodnih objašnjenja vidi, strategija podrazumeva izbor pravaca, metoda i instrumenata za ostvarivanje uloge i ciljeva preduzeća, na osnovu čega se donose konkretne odluke i ulazi u određene obaveze. Na taj način, identifikuju se kritični faktori poslovnog uspeha preduzeća, polazeći od prethodno utvrđene strategijske vizije, a zatim se opredeljuju misija, ciljevi, pravci, metodi i instrumenti realizacije strategijskih odluka. To je, u stvari, proces formulisanja strategije, koji čini okosnicu strategijskog upravljanja.

Proces formulisanja strategije obuhvata analizu, identifikovanje, procenu i izbor najpovoljnije varijante u odnosu na okolnosti u kojima preduzeće posluje. To podrazumeva sačinjavanje širokog programa za definisanje i ispunjavanje ciljeva preduzeća. Ovaj proces obuhvata tri osnovne faze:

- postavljanje strategijskih ciljeva,
- analiziranje preduzeća i njegovog okruženja,
- usklađivanje odnosa između preduzeća i njegovog okruženja.

Strategijski ciljevi imaju dugoročni karakter i izvedeni su neposredno iz proklamovane misije (zadatka) preduzeća. Na primer, preduzeće se opredeli za ubrzano uvođenje nove tehnologije, ili se usmeri na osvajanje inostranog tržišta za plasman svojih proizvoda, i sl.

Analiziranje preduzeća obuhvata sagledavanje njegovih jakih i slabih strana. Pri tome, kao jake strane mogu se smatrati dovoljne sume novca, kompetentan menadžment, tehnička znanja, ili mala konkurencija. Nedostaci ovakvih i sličnih jakih strana predstavljaju slabe strane preduzeća. S druge strane, analiziranje okruženja uključuje snimanje pretnji i mogućnosti koje postoje u poslovnom okruženju preduzeća. Na primer, kao pretnje mogu se javiti promene ukusa potrošača, novi propisi vlade, pojava novih proizvoda i novih konkurenata. Međutim, kao mogućnosti koje pruža okruženje preduzeća, mogu se javiti stimulatивne mere države u pogledu poreskih olakšica, pojava novih tržišta, povećana tražnja proizvoda našeg preduzeća, i slično.

Usklađivanje odnosa između preduzeća i okruženja jeste suština formulacije strategije. Ovo usklađivanje preduzeća sa njegovim okruženjem, više od bilo kog aspekta strategije, predstavlja osnovu uspešnog planiranja i vođenja

poslovanja. Na duži rok posmatrano, ovaj proces može takođe da pokaže da li preduzeće preuzima rizik ili se ponaša više konzervativno. I jedna i druga strategija mogu biti uspešne, zavisno od sposobnosti preduzeća da realizuje svoje dugoročne ciljeve, usklađivanjem svojih jakih i slabih strana sa opasnostima i pogodnostima koje se javljaju u njegovom okruženju. Pri tome, preduzeća koja žele da preuzimaju rizike u svom poslovanju moraju biti svesna opasnosti od promašaja, ali mogu i očekivati natprosečnu uspešnost. S druge strane, preduzeća koja se opredele za konzervativno ponašanje ne mogu očekivati natprosečnu uspešnost, ali su manje izložena neizvesnosti i riziku.

Pošto realizacija strategijskih odluka zahteva angažovanje većeg broja učesnika, proces formulisanja strategije treba da bude zasnovan na kvalitetnom odlučivanju. To, pored ostalog, podrazumeva uključivanje širokog kruga učesnika u procesu formulisanja strategijskih ciljeva preduzeća. U zavisnosti od nosilaca procesa formulisanja strategije mogu se izdvojiti četiri osnovna pristupa ovoj upravljačkoj aktivnosti i to:

- Strategiju formuliše neposredno menadžer;
- Menadžer delegira proces formulisanja strategije na odgovarajuće stručne organe (komisije, službe i slično);
- Formulisanje strategije kroz saradnju;
- Šampionski pristup formulisanju strategije.

Menadžer je ključni akter formulisanja strategije. Zato se on u ovom pristupu pojavljuje kao glavni strateg koji utiče na izbor vrste i dubine analize, zatim na izbor varijanti koje će se razmatrati, kao i na sagledavanje ostalih činilaca od značaja za formulisanje strategije. Pri tome, menadžer ne obavlja navedene poslove lično. On određuje bitne komponente strategije i učestvuje sa velikim ulogom u odabranoj strategiji.

Delegiranje procesa formulisanja strategije podrazumeva prenošenje ove vrste aktivnosti na odgovarajuće grupe, kao što su služba planiranja, komisije i odbori za strategiju preduzeća i slično. Uloga menadžera u ovom pristupu svodi se na davanje sugestija i uputstava akterima na koje je delegiran proces formulisanja strategije. Na taj način, menadžer se oslobađa obimnih i složenih poslova, te je u mogućnosti da se posveti drugim važnim aktivnostima iz nadležnosti menadžmenta. Međutim, ovakav pristup formulisanju strategije može da ima i određene nedostatke. To se posebno ispoljava u vidu rizika u pogledu iz-

bora prave strategije i njenog sprovođenja, jer subjekti koji su je odabrali nisu odgovorni za njeno uspešno realizovanje.

Saradnja u formulisanju strategije kao jedan od mogućih pristupa ovoj upravljačkoj aktivnosti zasniva se na aktivnoj pomoći menadžeru njegovih potčinjenih. Time se omogućuje uključivanje u proces formulisanja strategije šireg kruga aktera poslovanja, što doprinosi višem kvalitetu izbora i realizacije strategijskih ciljeva preduzeća. To je takođe određena garancija da će akteri koji su uključeni u kreiranje strategije biti motivisaniji i odgovorniji u procesu njenog sprovođenja.

Šampionski pristup formulisanju strategije zasniva se na podsticanju strategijskih poslovnih jedinica, kao relativno samostalnih segmenata preduzeća, da budu lideri u području svog poslovanja. Zato se ovim jedinicama daje mogućnost da kreiraju i sprovode strategiju u svojim poslovnim područjima. Pri tome, top menadžment preduzeća ne učestvuje u procesu utvrđivanja njihove strategije, već samo podstiče menadžere ovakvih poslovnih jedinica da samostalno kreiraju i sprovode strategijske odluke u području svoga poslovanja, u okviru generalne strategije preduzeća kao celine.

### ***1.4. Strategijski menadžment***

Iz prethodnih saznanja može se zaključiti da se pod pojmom menadžment podrazumevaju aktivnosti i nosioci upravljanja. U tom smislu, strategijski menadžment može se objasniti kao jedinstvo donošenja strategijskih odluka i skup menadžera koji takve odluke donose. S obzirom na hijerarhijske nivoe na kojima se kreiraju strategijski ciljevi, razlikuje se strategijski menadžment:

- preduzeća,
- poslovnih područja,
- poslovnih funkcija.

Svaki od navedenih nivoa menadžerske hijerarhije ima svoje specifične aktivnosti u procesu izbora strategijskih ciljeva poslovanja. Specifičnosti ovih vrsta strategija uslovljene su njihovim značajem za uspešnost poslovanja preduzeća kao celine, kao i složenošću i dalekosežnošću strategijskih ciljeva.

#### ***1.4.1. Strategijski menadžment preduzeća***

Aktivnosti strategijskog menadžmenta ispoljavaju se u procesu usmeravanja poslovanja preduzeća na bazi procena šansi i opasnosti koje potiču iz

okruženja, kao i sagledavanja svojih resursa i svog položaja u odnosu na konkurenciju. Ovaj proces obuhvata logičke, istraživačke i organizacione aspekte na mogućnosti preduzeća i uslove u okruženju, kao i procenu optimalnog kombinovanja šansi i resursa sa ciljevima preduzeća.

Pod logičkim aspektima u procesu utvrđivanja strategije preduzeća podrazumevaju se procene zasnovane na prethodnom iskustvu i saznanjima o vođenju preduzeća do kojih su došli menadžeri u svom obrazovanju i u svojoj praksi. Međutim, logička zaključivanja neophodno je potkrepiti rezultatima istraživanja mogućnosti preduzeća i uslova u okruženju. Na osnovu ovako stečenih saznanja pristupa se organizacionoj proceduri utvrđivanja strategijskih ciljeva preduzeća i određivanju nosilaca njihovog sprovođenja.

U procesu utvrđivanja strategije neophodno je kombinovanje saznanja u tri ključna faktora, koji se, prema istim početnim slovima, nazivaju "tri strategijska K". To su:

- kupci,
- konkurencija i
- kompanija (preduzeće ili korporacija).

Utvrđivanje strategije preduzeća polazi od potreba kupaca koji su spremni da prihvate njegove proizvode i usluge. Zato je neophodno temeljito sagledati i proceniti obim i strukturu tražnje koju kupci iskazuju na tržištu.

Kao ponuđači proizvoda i usluga javljaju se brojna preduzeća, zbog čega se među njima javlja konkurencija u pridobijanju kupaca. A da bi se što više prilagodilo zahtevima kupaca svojih proizvoda i usluga, dato preduzeće, u procesu utvrđivanja svoje strategije, mora analizirati konkurenciju i proceniti svoje konkurentske prednosti u odnosu na ostale ponuđače datih vrsta robe i usluga.

Zadovoljavanje zahteva kupaca i sticanje konkurentske prednosti na tržištu uslovljeno je raspoloživim resursima kompanije. To se ispoljava u vidu broja i kvalifikacione strukture kadrova, zatim odgovarajućih materijalnih sredstava, odnosno kapitala, kao i menadžerskih sposobnosti u vođenju poslovanja.

Kao nosioci strategijskog upravljanja javljaju se, pre svega, menadžeri. Međutim, u ovaj proces uključuju se i ostali stručni kadrovi preduzeća, čime se obezbeđuje njihova motivisanost za što kvalitetnije strategijske odluke, ali i odgovornost za uspešnost u ostvarivanju strategijskih ciljeva. Pri tome, zavisno od položaja u upravljačkoj hijerarhiji, menadžeri su više ili manje angažovani na strategijskom upravljanju, pored obavljanja ostalih aktivnosti iz nadležnosti me-

nadžmenta. Tako, top menadžeri, odnosno menadžeri na vrhu upravljačke hijerarhije, pretežni deo svoga angažovanja posvećuju kreiranju strategije preduzeća, dok manji deo svojih aktivnosti usmeravaju na operativno upravljanje, odnosno na vođenje tekućeg poslovanja. S druge strane, menadžeri poslovnih jedinica i menadžeri poslovnih funkcija svoje angažovanje pretežno usmeravaju na operativno upravljanje, dok se manjim delom bave strategijom odgovarajućih segmenata organizacione strukture preduzeća za čije poslovanje su nadležni. Pored toga, menadžeri poslovnih jedinica i poslovnih funkcija učestvuju i u kreiranju strategije preduzeća u meri u kojoj im top menadžment delegira deo svoje nadležnosti iz toga upravljačkog segmenta.

Top menadžment utvrđuje strategiju na nivou preduzeća, vršeci izbor odgovarajućih područja delatnosti i utvrđujući odnose među njima, s ciljem optimiziranja poslovanja firme kao celine. Na taj način doprinosi se povećanju vrednosti preduzeća kao celovitog privrednog subjekta.

Strategijski menadžment na nivou preduzeća, u procesu donošenja strategijskih odluka za celinu firme, mora da zadovolji odgovarajuće kriterijume uspešnosti, koji se mogu proveriti odgovorom na sledeća pitanja:

- na koji način je najpovoljnije kombinovanje poslovnih područja, odnosno delatnosti (1),
- u kojoj meri dati samostalnost poslovnim jedinicama (2) i
- kako rasporediti raspoložive resurse po poslovnim područjima (3).

(1) Izbor načina kombinovanja poslovnih područja podrazumeva uvođenje novih ili napuštanje postojećih delatnosti preduzeća, kako bi se obezbedila što veća uspešnost poslovanja firme kao celine. Time se u razmatranje uvodi i dilema po pitanju efekata ekonomije širine i ekonomije obima, kao i upravljačke ekonomije. Naime, strategijski menadžment preduzeća opredeljuje se za koncepciju širenja delatnosti preduzeća na nova poslovna područja, kako bi se postigao viši stepen sigurnosti. Tako, od mnogih delatnosti postoji mogućnost da određeni broj obezbeđuje pozitivne rezultate, makar ostala područja bila neuspešna. S druge strane, opredeljenje za strategiju zasnovanu na ekonomiji obima omogućuje snižavanje troškova poslovanja, a posebno fiksnih troškova, po jedinici proizvoda i usluga, ali istovremeno uslovljava opasnosti od promašaja usled promene prilika na tržištu. Naime, u slučaju smanjene tražnje date vrste proizvoda, krupni proizvođači toga proizvoda doći će u teškoće zbog nemogućnosti plasmana tako velikih količina svojih proizvoda.

(2) Step en samostalnosti koja se dodeljuje pojedinim poslovnim jedinicama je izraz decentralizacije upravljanja uopšte, pa prema tome i strategijskog menadžmenta. Veća samostalnost poslovnih jedinica obezbeđuje viši stepen stimulativnosti na inicijativu i odgovornost njihovog menadžmenta. S druge strane, osamostaljivanje poslovnih jedinica uslovljava odgovarajuće teškoće u koordiniranju njihovih posebnih strategija u okviru generalne strategije preduzeća.

(3) Raspoređivanje raspoloživih resursa po poslovnim područjima uslovljeno je opredeljenjem za određene delatnosti koje omogućuju postizanje povoljnijih rezultata poslovanja. To se sprovodi utvrđivanjem budžeta za pojedine delove preduzeća, a u skladu sa planom njihovog poslovanja.

Odgovarajućim izborom rešenja navedenih pitanja strategijski menadžment na nivou preduzeća ima za cilj da obezbedi povećanje vrednosti firme kao celine u odnosu na zbir njegovih delova. U tome je smisao generalne strategije preduzeća, koja predstavlja globalnu orijentaciju firme u odnosu na konkurenciju i na osnovu koje se kreiraju posebne strategije poslovnih jedinica i poslovnih funkcija. Tako se strategijom na nivou preduzeća obezbeđuje podela poslova na pojedine segmente njegove organizacione strukture i postiže odgovarajući sklad između poslovnih područja. Time se teži postizanju što većih rezultata, odnosno efektivnosti poslovanja, kao i što manjih ulaganja po jedinici rezultata, odnosno efikasnosti privređivanja.

### ***1.4.2. Strategijski menadžment poslovne jedinice***

Tržišna konkurencija i industrijska revolucija dovode do stvaranja velikih i složenih preduzeća, čiji obim i struktura delatnosti uslovljavaju novi način organizovanja i upravljanja. Naime, velika i složena preduzeća nastala su bilo razvojem malih privrednih subjekata, bilo integracijom većeg broja preduzeća u jedinstvenu firmu, sa ciljem jačanja njihove konkurentne sposobnosti. Takvo ponašanje preduzeća koncipirano je njihovom globalnom strategijom, kako bi postigla što veću efektivnost i efikasnost, na šta ih, inače, podstiče sve oštrija konkurencija i ograničeni resursi kojima raspolažu. Pri tome, ovakvo ukрупnjavanje preduzeća i širenje njihove delatnosti omogućeno je zahvaljujući udruživanju kapitala većeg broja vlasnika, što je karakteristično za korporacije kao najčešći oblik akcionarskih društava.

Menadžment velikih i složenih preduzeća, koja svoju delatnost obavljaju u više poslovnih područja koja neposredno komuniciraju sa tržištem, nailazi na probleme definisanja posebne strategije ovih segmenata svoje organizacione

strukture. U tom smislu, javljaju se i problemi prepoznavanja načina sticanja konkurentskih prednosti u pojedinim poslovnim područjima preduzeća, kao i sagledavanja faktora koji uslovljavaju njihov poslovni uspeh.

Proces decentralizacije upravljanja velikim i složenim preduzećima podrazumeva delegiranje dela menadžerskih nadležnosti na pojedine segmente njihove organizacione strukture. Međutim, ovaj proces praćen je i odgovarajućim organizacionim restrukturiranjem što, pored ostalog, obuhvata i konstituisanje poslovnih jedinica koje su osposobljene za relativno samostalno obavljanje određene delatnosti.

Top menadžment preduzeća, u okviru procesa definisanja generalne strategije firme kao celine, svoje odluke zasniva i na specifičnim parcijalnim ciljevima svojih poslovnih jedinica, koje utvrđuju svoje posebne strategije. Ove posebne strategije zasnivaju se na konkurentskoj poziciji i raspoloživim resursima svake poslovne jedinice. Pri tome, strategije poslovnih jedinica neophodno je usaglasiti sa generalnom strategijom preduzeća kao celine.

Cilj poslovnog, upravljačkog i organizacionog decentralizovanja preduzeća na relativno osamostaljene jedinice jeste postizanje većih ukupnih rezultata na nivou firme kao celine. Ovakav cilj moguće je postići stimulisanjem svih poslovnih jedinica na interno preduzetništvo. To se obezbeđuje prenošenjem na poslovne jedinice upravljačke nadležnosti u definisanju njihove posebne strategije.

Pri formiranju poslovnih jedinica kao delova organizacione strukture preduzeća neophodno je uvažavanje odgovarajućih kriterijuma, čime se obezbeđuje njihovo relativno osamostaljivanje u poslovanju. U tom smislu, da bi se određeni deo organizacione strukture preduzeća konstituisao kao poslovna jedinica potrebno je da ima:

- svoju delatnost (svoj biznis),
- posebnu misiju (ulogu u privrednom procesu)
- svoje konkurente,
- nadležnog menadžera,
- strategijske prednosti u odnosu na konkurenciju,
- mogućnost samostalnog planiranja poslovanja u odnosu na ostale delove preduzeća,
- jasno definisane ekonomske odnose sa ostalim jedinicama i
- ekonomske prednosti koje pruža utvrđivanje posebne poslovne strategije.



Zadovoljavanje ovakvih kriterijuma, pored karakteristika pojedinih delova organizacione strukture preduzeća, uslovljeno je i odlukama top menadžmenta da im poveri određene nadležnosti u odlučivanju, kao i da kontroliše njihovu uspešnost i da ih nagrađuje za povećanje dobitka ili kažnjava zbog gubitka u poslovanju. Zato se posebna strategija poslovnih jedinica formira u zavisnosti od generalne strategije preduzeća, uz uvažavanje specifičnosti poslovanja svakog od njegovih ovako konstituisanih organizacionih delova.

Dok se generalnom strategijom preduzeće nastoji obezbediti što povoljnije efekte poslovanja u korist vlasnika kapitala-akcionara, dotle se posebnom strategijom poslovne jedinice teži odgovarajućem izboru proizvoda, tržišta i konkurentskih prednosti, a radi ostvarivanja što većeg profita u okviru date delatnosti kojom se bavi ovaj deo firme. Na taj način, planiranjem aktivnosti poslovnih jedinica konkretizuje se generalna strategija preduzeća. S druge strane, pri formiranju generalne strategije preduzeća neophodno je uzeti u obzir specifične karakteristike i mogućnosti njegovih poslovnih jedinica.

Polazeći od navedenog, pri formulisanju strategije poslovne jedinice neophodno je sagledati položaj preduzeća u grani delatnosti kojom se ovaj deo firme bavi, te odabrati odgovarajuće pravce i instrumente delovanja u odnosu na konkurenciju. Na osnovu toga, data poslovna jedinica prilagodiće svoje ponašanje mogućnostima kojima raspolaže i uslovima na tržištu, kako bi ostvarivala zadovoljavajuće rezultate, izražene kroz stopu profita na uloženi kapital.

## 2. Operativni menadžment

Strategijske odluke koje donosi top menadžment kao najviši upravljački organ preduzeća neophodno je transformisati u operativne (l. operatio = delanje, radnja) zadatke kako bi se omogućilo racionalno ostvarivanje ciljeva poslovanja. Ova neophodnost proističe iz okolnosti da su odluke strategijskog menadžmenta globalne i načelne, što znači da ih je neophodno operacionalizovati, odnosno razraditi u posebne zadatke pojedinih izvršnih funkcija preduzeća. Na taj način, operativni menadžment definiše neposredne ciljeve i zadatke za poslovne jedinice i funkcije. Pri tome, neophodno je da se operativni ciljevi i zadaci, kao i rezultati njihove realizacije mogu kvantitativno izraziti. Time se omogućuje davanje preciznih uputstava neposrednim izvršiocima, kao i kontrola njihovog realizovanja.

Operativni menadžment obuhvata:

- upravljačke aktivnosti na razradi strategijskih ciljeva u operativne ciljeve i zadatke i
- menadžere na nivou poslovnih funkcija i organizacionih jedinica preduzeća.

Upravljačke aktivnosti operativnog menadžmenta usmerene su na planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolisanje izvršnih poslova. Pri tome, ove funkcije operativnog menadžmenta proističu iz odgovarajućih funkcija strategijskog menadžmenta i predstavljaju njihovu razradu u neposredne ciljeve i zadatke, čime se omogućuje realizacija strategijskih ciljeva preduzeća kao celovitog organizacionog sistema. Upravljačke aktivnosti operativnog menadžmenta, obuhvataju:

- donošenje odluka o operativnim ciljevima i zadacima organizacionih jedinica i poslovnih funkcija preduzeća,
- planiranje visine i strukture ulaganja kapitala u proces reprodukcije,
- planiranje rezultata poslovanja,
- koordiniranje rada na realizaciji operativnih ciljeva i zadataka i
- kontrolisanje realizacije operativnih odluka i planova organizacionih jedinica i funkcija preduzeća.

Donošenje odluka o operativnim ciljevima i zadacima organizacionih jedinica i poslovnih funkcija preduzeća zasniva se na strategijskim odlukama top menadžmenta i predstavlja njihovu operacionalizaciju. To podrazumeva razradu odluka o strategijskim ciljevima, politikama i planovima preduzeća, uz vođenje računa o specifičnim mogućnostima pojedinih segmenata organizacionog sistema. Naime, operativne odluke organizacionih jedinica koje su neposredno usmerene na tržište imaju drukčiji karakter i sadržinu u odnosu na odluke koje donosi operativni menadžment proizvodnih pogona. Takođe, razlikuju i odluke svake od poslovnih funkcija zbog specifičnosti njihove uloge u poslovanju preduzeća. Drukčiji su problemi proizvodne funkcije u odnosu na marketing i finansijsku funkciju. To proističe iz različite uloge organizacionih jedinica i poslovnih funkcija, koja im je dodeljena u okviru podele rada na nivou preduzeća. Zato se i upravljačke aktivnosti ovih segmenata organizacione strukture preduzeća moraju koordinirati i kontrolisati od strane top menadžmenta, kako bi se obezbedilo jedinstvo ukupnog poslovanja kao složenog procesa privređivanja.

Planiranje visine i strukture ulaganja kapitala u proces reprodukcije obuhvata utvrđivanje potrebnih troškova elemenata proizvodnje i angažovanja od-

govarajućih novčanih suma. U tom postupku neophodno je kalkulativnim metodima utvrditi odgovarajuće troškove radne snage, sredstava za rad i materijala. Takođe, u zavisnosti od visine planiranih troškova i dužine ciklusa reprodukcije pojedinih proizvoda planira se i suma angažovanih sredstava, odnosno potrebnog kapitala za finansiranje poslovanja date organizacione jedinice. U tom smislu, sačinjava se i budžet poslovnih jedinica i funkcija preduzeća kao operativni finansijski plan, odnosno plan prihoda i rashoda datog segmenta organizacije.

Planiranje rezultata poslovanja kao treća grupa aktivnosti operativnog menadžmenta obuhvata utvrđivanje fizičkog proizvoda, ukupnog prihoda i profita koji može da ostvari data poslovna jedinica preduzeća. Pri tome, fizički proizvod kao oblik rezultata planiraju samo one organizacione jedinice preduzeća koje obavljaju proizvodnu ili uslužnu delatnost. Za sve ostale poslovne jedinice planira se samo ukupni prihod i profit, dok se za poslovne funkcije planira finansijski rezultat kao moguća ušteda u režijskim troškovima.

Na osnovu planiranih ulaganja i planiranih rezultata, nadležni operativni menadžment planira i uspešnost poslovanja date organizacione jedinice. Pri tome, operativni menadžment poslovnih jedinica i funkcija obavezan je da odnos rezultata i ulaganja u svom organizacionom segmentu uskladi sa planiranim poslovnim uspehom na nivou preduzeća kao celine.

Koordiniranje rada na realizaciji operativnih ciljeva i zadataka obuhvata aktivnosti povezivanja pojedinačnih izvršilaca u jedinstvo poslovnog procesa, kao i vođenje radne grupe kao ljudskog resursa u organizacionoj strukturi date poslovne jedinice ili poslovne funkcije. To podrazumeva uspostavljanje odgovarajućih komunikacija po horizontalnoj i vertikalnoj liniji, kao i po silaznom i uzlaznom kretanju informacija, zatim motivaciju svih članova radne grupe, te vođstvo kao način uključivanja pojedinaca u odlučivanje o promenama u datoj organizacionoj jedinici. Pri tome, menadžerska aktivnost koordiniranja obuhvata i mere u cilju što racionalnijeg korišćenja materijalnih resursa kojima raspolaže dati segment organizacije. Ove mere proističu iz strategijskih odluka top menadžmenta o načinu pribavljanja i korišćenja materijalnih resursa i njihove dodele na raspolaganje datoj poslovnoj jedinici i njenom operativnom menadžmentu.

Kontrolisanje realizacije operativnih odluka i planova organizacionih jedinica i funkcija preduzeća predstavlja kontinuelnu aktivnost operativnog menadžmenta na upoređivanju ostvarenih rezultata i stvarnih ulaganja sa planira-

nim rezultatima i ulaganjima. U tom cilju neophodno je utvrđivanje standarda uspešnosti svake organizacione jedinice, što služi top menadžmentu za kontrolisanje aktivnosti njenog operativnog menadžmenta. Zato top menadžment posvećuje posebnu pažnju merilima uspešnosti svakog segmenta organizacione strukture kako bi mogao ocenjivati efektivnost i efikasnost rada menadžera nadležnih za donošenje operativnih odluka o neposrednim ciljevima i zadacima odgovarajuće poslovne jedinice ili funkcije.

### 3. Menadžment poslovnih područja

Poslovanje preduzeća sačinjeno je od većeg broja srodnih poslova koji su grupisani u odgovarajuće funkcije, odnosno poslovna područja. To su, pre svega, aktivnosti proizvodnje, robne razmene (marketinga i nabavke) i finansiranja, koje čine okosnicu procesa poslovanja preduzeća. Zato se ove grupe srodnih aktivnosti preduzeća nazivaju poslovne funkcije. Međutim, u cilju što veće efektivnosti poslovanja i efikasnosti korišćenja raspoloživih resursa, u preduzeću se formiraju i posebne grupe srodnih poslova, koje obuhvataju oblasti istraživanja i razvoja, kadrova, informacionog sistema, pravnog zastupanja, normativne aktivnosti, obezbeđenja ljudi i sredstava i slično. I ove grupe srodnih poslova konstituišu se kao posebne funkcije, odnosno poslovna područja kojima se upotpunjuje poslovanje preduzeća.

S obzirom na značaj pojedinih funkcija za uspešno poslovanje preduzeća, neophodno je utvrđivanje njihovih posebnih strateških ciljeva i njihove operativne razrade. Pri tome, obično se utvrđuju posebne strategije osnovnih funkcija u oblasti proizvodnje, marketinga, nabavke, finansija, kadrova i istraživanja i razvoja i informacionog sistema, dok su ostale, prateće grupe poslova obuhvaćene generalnom strategijom preduzeća ili strategijama poslovnih jedinica u čijem sastavu se obavljaju. Na osnovu generalne strategije preduzeća i posebnih strateških ciljeva poslovnih područja, razrađuju se odgovarajući operativni zadaci.

Sve ove navedene osnovne funkcije obuhvataju određene delove aktivnosti preduzeća i imaju svoje ciljeve i uloge u omogućavanju sprovođenja generalne strategije firme i posebnih strategija poslovnih jedinica. Zato je neophodno za svaku od ovih funkcija utvrditi odgovarajuću strategiju, koja je usklađena sa globalnom strategijom preduzeća i sa posebnim strategijama poslovnih jedinica. Ovakva neophodnost proističe iz okolnosti da preduzeće preko ovih funkcija ostvaruje uvid u:

- kretanja na tržištu i u ostale segmente društvenog okruženja,
- tehnološka dostignuća i
- izvore kapitala.

Takođe, ove funkcije imaju ključnu ulogu u pripremi i u sprovođenju poslovnih odluka top menadžmenta preduzeća. Svaka osnovna funkcija, s obzirom na njenu ulogu u pripremi i sprovođenju generalne strategije preduzeća i posebnih strategija poslovnih jedinica, donosi svoj operativni plan rada i budžet, zatim zapošljava odgovarajuće kadrove i raspolaže potrebnim sredstvima. Pri tome, u zavisnosti od veličine, složenosti i vrste delatnosti preduzeća, kao i od usvojenog stila upravljanja, utvrđuju se posebni zadaci svake od osnovnih funkcija. Tako, u manjim preduzećima i u preduzećima sa jednostavnijim proizvodnim programima, osnovne funkcije se formiraju na istom hijerarhijskom nivou i u neposrednoj podređenosti top menadžmentu. S druge strane, u velikim i složenim preduzećima, poslovne funkcije se organizuju slojevito. To znači da na nivou preduzeća ove funkcije imaju pretežno stratešku ulogu, dok na nivou poslovnih jedinica obuhvataju pretežno operativne zadatke.

Zbog njihove različite uloge u poslovanju preduzeća, neophodno je posebno sagledati strategiju i operativno upravljanje svake od osnovnih funkcija. Ovo tim pre što se generalna strategija preduzeća utvrđuje, pored ostalih uslova, i u zavisnosti od strategija njegovih osnovnih funkcija, odnosno poslovnih područja.

### *a) Upravljanje marketingom*

Preduzeće kao organizacioni sistem razvilo se u uslovima tržišne privrede, za koju je karakteristična konkurencija među specijalizovanim nosiocima pojedinih delatnosti. Zato je uspešnost poslovanja preduzeća, pre svega, uslovljena njegovim sposobnostima da potrebe potrošača zadovolji bolje od konkurenata.

Strateški ciljevi marketinga svode se na postizanje što većeg profita, što povoljnijeg tržišnog učešća i što većeg obima prodaje. To podrazumeva usmeravanje pažnje ove funkcije na potrošače i na konkurenciju. Zato je neophodno angažovanje ove funkcije na aktivnostima istraživanja tržišta, koncipiranja marketinškog ponašanja i realizacije robe. U tom smislu, funkcija marketinga omogućuje da se ciljevi preduzeća realizuju kroz predviđanje, prepoznavanje i zadovoljavanje zahteva potrošača bolje nego što to čini konkurencija. Na osno-

vu strateških odluka u oblasti marketinga, razrađuju se operativni ciljevi i zadaci ovog poslovnog područja.

### *b) Upravljanje proizvodnjom*

Funkcija proizvodnje u preduzeću kao tržišno orijentisanom privrednom subjektu svodi se na planiranje, organizovanje, izvršenje i kontrolu procesa prerade materijala u proizvode podobne da zadovolje potrebe potrošača. To podrazumeva uvažavanje kriterijuma efektivnosti i efikasnosti, kao i usklađivanje sa strategijom marketinga. Naime, funkcija proizvodnje svoju ulogu ispunjava samo ukoliko obezbeđuje tržišno prihvatljive proizvode, uz racionalno korišćenje kadrovskih i materijalnih resursa.

Strategija funkcije proizvodnje ispoljava se kroz:

- izbor veličine proizvodnog kapaciteta, sa stanovišta kriterijuma produktivnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti poslovanja preduzeća,
- izbor lokacije kapaciteta,
- izbor orijentacije na vlastitu proizvodnju delova ili na njihovu kupovinu radi ugradnje u nove proizvode,
- izbor stepena finalizacije prerade (prodavati poluproizvode ili finalne proizvode).
- 

Ovakvom strategijom doprinosi se ostvarenju principa efektivnosti, koji se ispoljava u nastojanju da se raspoložive mogućnosti preduzeća usmere na prave potrebe potrošača, kao i ostvarenju principa efikasnosti, koji se ispoljava nastojanjem da se ciljevi preduzeća zadovoljavaju što racionalnijim trošenjem raspoloživih resursa. Razradom strategijskih odluka na operativne ciljeve i zadatke omogućuje se realizacija globalne strategije preduzeća u poslovnom području proizvodnje.

### *c) Upravljanje finansijama*

Tržišni način privređivanja zasniva se na robno-novčanoj razmeni između proizvođača. Zato se otpočinjanje, održavanje i razvoj poslovanja preduzeća obezbeđuje pomoću novca kao sredstva razmene i mere vrednosti proizvoda. Iz toga proističe i uloga finansijske funkcije, koja obuhvata aktivnosti u vezi sa pribavljanjem i raspolaganjem novcem. A novac uložen u poslovanje preduzeća, s ciljem njegove oplodnje, naziva se kapital.

Strategija finansija usmerena je na:

- obezbeđenje dovoljnog iznosa kapitala uz odgovarajuće kamate i rokove otplate,
- ulaganje kapitala u pribavljanje potrebnih resursa za poslovanje preduzeća,
- naplatu potraživanja od kupaca,
- plaćanje obaveza preduzeća prema partnerima i prema državi,
- osiguranje imovine preduzeća i
- kontrolu racionalnosti raspolaganja sredstvima preduzeća.

Na taj način finansijska funkcija doprinosi saznanjima o tržištu kapitala, koncipiranju strategije finansiranja tekućeg poslovanja i razvoja, kao i očuvanju finansijske snage preduzeća. Aktivnosti finansijske funkcije odražavaju se neposredno i na ostale funkcije preduzeća, čime njena uloga još više dolazi do izražaja. Strategijske odluke u poslovnom području finansija razrađuju se u operativne ciljeve i zadatke, čime se doprinosi uspješnijoj realizaciji ciljeva preduzeća.

## **II. PREDUZETNIK, MENADŽER I LIDER KAO NOSIOCI UPRAVLJAČKOG PROCESA**

U strukturi upravljačkog podsistema korporacije obuhvaćene su funkcije upravljanja i rukovođenja kao dva čvrsto povezana i međusobno uslovljena elementa. Razvoj upravljačkog podsistema doprineo je, u znatnoj meri, razvoju savremene korporativne organizacije preduzeća. S druge strane, tendencije u razvoju tržišne privrede pogodovale su uspostavljanju specijalizovanih nosilaca upravljačke funkcije - upravljanja i rukovođenja. Specijalizovani nosioci ovih funkcija u preduzeću ispoljavaju se bilo kao preduzetnik, bilo kao menadžer, ili kao lider, u zavisnosti od uloge koju imaju u preduzeću. Naime, ove tri varijante ispoljavanja funkcije menadžmenta najčešće se međusobno isprepliću u istoj ličnosti, sa različitim stepenom zastupljenosti svake od njih.

### **1. Preduzetnik kao nosilac upravljačke funkcije**

Jedan od načina ispoljavanja upravljačkih inicijativa u tržišnoj privredi jeste preduzetništvo koje se ogleda u specifičnim sklonostima i sposobnostima vođenja preduzeća. Ove upravljačke osobenosti preduzetnika mogu se označiti kao sposobnost pronalazjenja, aktiviranja i koordiniranja kadrovskih i materijalnih resursa u cilju što veće efikasnosti i efektivnosti privređivanja. Preduzetnik

usmerava svoj talenat, sklonost, znanje i sposobnost na poduhvate kojima se omogućuje oplodavanje vlastitog ili tuđeg kapitala sticanjem što većeg profita. Njegova osnovna preokupacija jeste rast i razvoj preduzeća. Zato on privlači kapital potreban za realizaciju novih projekata, osvajanje novih tehnologija i razvoj novih proizvoda.

Svoje sklonosti i sposobnosti preduzetnik ispoljava kroz stvaralački nemir, stalnim traženjem i iznalaženjem novih mogućnosti i načina da uveća kapital koji je uspeo da pronađe i pribavi kao neiskorišćeni resurs. Tako dolazi do izražaja i njegova sklonost ka inovativnosti, što doprinosi uspešnijem ponašanju datog preduzeća u oštroj tržišnoj konkurenciji koju je nametnuo savremeni tehničko-tehnološki razvoj.

Opstajanje i pobeđivanje u oštroj konkurenciji koja vlada na svetskom tržištu uslovljeno je pravovremenim uvođenjem u proizvodnju novih naučnih i tehničkih dostignuća. Otuda je za uspešnost preduzetnika bitno da se vešto koristi informativnim sistemom koji predstavlja neophodno oruđe pri donošenju pouzdanih upravljačkih odluka.

Svoje upravljačke inicijative preduzetnik realizuje koristeći se adekvatno uspostavljenim organizacionim sistemom. Zato on, pored svoje pretežne usmenosti na okruženje, nastoji da usavrši organizacionu strukturu preduzeća kako bi se na što efikasniji način i što efektnije realizovali ciljevi ulaganja kapitala. To podrazumeva poznavanje zakonitosti funkcionisanja organizacionog sistema, o čemu se opširnije govori u prvoj glavi knjige. Isto tako, preduzetnik mora da poznaje principe ekonomije poslovanja kako bi uspešno usmeravao tokove ekonomskih vrednosti.

Na osnovu prethodnog može se zaključiti da se u ličnosti preduzetnika neophodno razvijaju osobine menadžera koji uspešno kombinuje raspoložive resurse, kao i lidera koji je sposoban da mobilise kadrove za realizaciju svojih inicijativa.

Inicijative i aktivnosti preduzetnika motivisane su profitom kao neto efektom oplodnje uloženog kapitala u uspostavljanje i funkcionisanje preduzeća. Pri tome, ovakvu motivisanost preduzetnika profitom ne treba shvatiti pojednostavljeno, jer su motivi njegovog angažovanja na pribavljanju i korišćenju kapitala, kao i na inovacijama u poslovnom procesu, mnogo šireg spektra. Naime, preduzetnik nalazi svoju satisfakciju i u stalnim poredama nad konkurencijom, u obezbeđivanju prestiža njegovog preduzeća, u negovanju imidža korporacije čijim poslovanjem upravlja.



Kvalitet preduzetnika ispoljava se u sposobnosti da smisli, razvije i realizuje nove, profitonosne ideje i programe. Zato se svaka korporacija zalaže za angažovanje što kreativnijih preduzetnika, koji omogućuju njen prosperitet u tržišnoj konkurenciji. Naime, savremeni oblik organizovanja privredne aktivnosti jeste korporacija, koja se zasniva na kolektivnom vlasništvu kapitala.

Iako je korporacija kao način organizovanja različitih društvenih poslova nastala u dalekoj prošlosti, ovakav oblik preduzeća svojstven je savremenoj privredi. Tako se pod ovim pojmom u savremenoj tržišnoj privredi podrazumevaju organizacije nastale udruživanjem dvaju ili više fizičkih ili pravnih lica sa zadatkom da, u svojstvu pravnog subjekta, odnosno preduzeća, ostvaruju za račun svojih članova one privredne ciljeve koji su predviđeni u ugovoru ili drugom aktu o njihovom osnivanju. Pri tome, najizraženiji i najzastupljeniji oblik korporacije u oblasti privrede jeste akcionarsko (deoničarsko) društvo, koje predstavlja preduzeće u kolektivnom vlasništvu.

Osnovni principi korporativnog organizovanja preduzeća jesu efektivnost obavljanja poslova i efikasnost korišćenja raspoloživih kadrovskih i materijalnih resursa. Pri tome, iniciranje, koordiniranje i kontrolisanje poslovanja takvog preduzeća obavljaju specijalizovani i visoko stručni kadrovi, umesto i za račun vlasnika kapitala.

Ovi nosioci poslovne inicijative i kreatori inovacija specijalizuju se za menadžment funkcije korporacije, čija je jedna od glavnih manifestacija preduzetništvo.

### **2. Menadžer u upravljačkom sistemu preduzeća**

Prenošenjem upravljačke nadležnosti na specijalizovane nosioce menadžment funkcije, vlasnici kapitala udruženi u korporaciju odvajaju se od poslovanja preduzeća. Njih interesuje samo oplodnja njihovog kapitala koji su, u vidu akcionarskih uloga, udružili u datu korporaciju.

Zahvaljujući ovakvim odnosima u privredi, javljaju se sve veće potrebe za stručnim kadrovima koji će obavljati upravljačke poslove na svim nivoima organizacione strukture korporacije. Njihova uloga obuhvata aktivnosti na vođenju poslova korporacije, a za račun udruženih vlasnika kapitala akcionara. Oni su motivisani uslovljenošću njihove zarade veličinom profita korporacije. Tako se na visokoj profesionalizaciji i snažnoj motivaciji zasniva uspešnost menadžera kako na nivou celog preduzeća, tako i u pojedinim segmentima organizacione strukture korporacije.

Vlasnici kapitala korporacije - akcionari - delegiraju svoju upravljačku moć upravnom odboru. Međutim, neposredno ispoljavanje upravljačke moći ostvaruje se u vidu rukovođenja. Zato se upravljačka moć vlasnika kapitala, preko upravnog odbora, dalje prenosi i na grupu plaćenih rukovodilaca. Na taj način, članovi upravnog odbora i rukovodioci korporacije predstavljaju njen menadžment. Pri tome, neposredni nosioci rukovođenja su profesionalni menadžeri, koji su raspoređeni po hijerarhijskoj strukturi organizacionog sistema korporacije od generalnog menadžera, do menadžera prve linije.

Iz prethodnih konstatacija može se zaključiti da korporaciju vode članovi upravnog odbora i menadžeri, a ne vlasnici kapitala. Kako vlasnici kapitala - akcionari - snose rizik za poslovanje korporacije samo do nivoa svojih uloga, tj. imaju ograničeno jemstvo, oni su manje zabrinuti i odgovorni za sklapanje ugovora u ime preduzeća. Oni ovu svoju brigu prenose na upravni odbor i profesionalne menadžere. Tako se, putem delegiranja uprave, delatnost korporacije stavlja u nadležnost kompetentnih stručnjaka, koji snose punu odgovornost za poslovni uspeh.

Velike i složene korporacije su u poziciji da izvode selekciju izrazitih talenata za menadžerstvo. To se obezbeđuje i stimulacijom kroz primereno plaćanje, koje se uslovljava uspešnošću poslovanja preduzeća ili njegovih organizacionih segmenata, u zavisnosti od položaja menadžera u rukovodnoj hijerarhiji.

Zadaci menadžera mogu se grupisati u sledeće funkcije:

- planiranje radnih zadataka,
- organizovanje izvršavanja zadataka (podela poslova na specijalizovane nosioce),
- koordiniranje poslova između nosilaca parcijalnih zadataka,
- kontrolisanje izvršavanja zadataka.

Ostvarivanje ovih zadataka menadžera obezbeđuje se ispoljavanjem njihove uloge kroz:

- komuniciranje (1),
- informisanje (2) i
- kreiranje (3).

(1) U zavisnosti od njegovog ranga u hijerarhijskoj strukturi menadžmenta, menadžer komunicira sa upravnim odborom, drugim menadžerima, neposrednim izvršiocima poslova i sa okruženjem. Pri tome, top menadžer je upućen na komunikaciju sa upravnim odborom, zatim sa menadžerima srednje linije i sa okruženjem, dok su menadžeri prve linije koordinacije upućeni na ko-

munikaciju sa neposredno nadređenim rukovodiocima i neposrednim izvršiocima poslova.

(2) Informaciona uloga menadžera ogleda se u pribavljanju, obradi, čuvanju i distribuciji informacija relevantnih za tekuće poslovanje i razvoj korporacije. Ova uloga menadžera dolazi posebno do izražaja u procesu iniciranja i pripremanja odluka upravnog odbora, kao i u vezi sa izveštavanjem o rezultatima poslovanja korporacije.

(3) Svoju kreativnu ulogu menadžer ispoljava kroz aktivnosti na inovacijama tehnologije, proizvoda i organizacije. Naime, u stalnoj težnji ka što racionalnijem korišćenju raspoloživih kadrovskih i materijalnih resursa, menadžer traga za novim mogućnostima savlađivanja konkurencije i uspešnim poslovanjem svoje korporacije. Zato jedna od bitnih osobina menadžera mora da bude i stvaralački nemir, čime se znatno razlikuje od ostalih učesnika u poslovanju korporacije.

Za razliku od preduzetništva kao manifestacije menadžmenta, menadžer se pretežno ispoljava u aktivnostima rukovođenja poslovima, što podrazumeva organizovanje, koordinaciju i kontrolu poslovanja korporacije. Tako se funkcija menadžmenta, pored aktivnosti preduzetništva, upotpunjuje i rukovodilačkim poslovima kao konkretizacijom preduzetničkih inicijativa.

### 3. Liderstvo kao manifestacija menadžmenta

Menadžment korporacije, pored upravljanja resursima i poslovanjem, podrazumeva i vođenje ljudi koji obavljaju različite zadatke na realizaciji ciljeva ovog privrednog subjekta. Ovo posebno dolazi do izražaja u uslovima oslobađanja ličnosti radnika, kao i tehničko-tehnološkog progressa. Naime, radnici korporacije kao politički slobodne ličnosti obavljaju veoma složene i precizne poslove za koje su specijalizovani dugotrajnim učenjem i iskustvom. Zato savremenim, tržišno orijentisanim, složenim organizacionim sistemima ne zasnivaju svoje upravljačke autoritete na iznuđivanju discipline ponašanja zaposlenih, odnosno na poslušnosti nižih hijerarhijskih nivoa u odnosu na više nivoe, kao i na sam vrh preduzeća. To je uslovljeno zakonitostima razvoja društva, u kome su nosioci kako rukovodnih, tako i izvršnih funkcija slobodne i autonomne ličnosti, sa razvijenim psiho-socijalnim sposobnostima za kolektivni rad, kao i za ponašanje primereno društvenoj sredini. Tome treba dodati i sposobnosti individualne inicijative svakog od nosilaca kako rukovodnih, tako izvršnih funkcija.

Ovakvi razlozi usloveli su potrebu usavršavanja odnosa između vrha preduzeća (top menadžmenta) i podsistema organizacionog sistema korporacije. U tom smislu, svi odnosi u okviru organizacione strukture korporacije regulišu se u funkciji osnovnog cilja njenog poslovanja - profita. Podelom poslova na specijalizovane nosioce izvršenja i delegiranjem na njih nadležnosti i odgovornosti za uspešno ostvarivanje zadataka omogućuje se racionalnije korišćenje kadrovskih i materijalnih potencijala preduzeća. Pri tome, stepen samostalnosti delova u odnosu na vrh preduzeća zavisi, u najvećoj meri, od uzajamne povezanosti i međusobne uslovljenosti ovako formiranih organizacionih podsistema. Savremeni sistem upravljanja korporacijom podrazumeva punu autonomiju u pogledu definisanja ciljeva i načina ostvarivanja poslovne i razvojne politike preduzeća. Pri tome, bitna pretpostvka takvog načina jeste izborno formiranje najviših organa upravljanja i nadzora iz redova zastupnika vlasnika kapitala i kadrova u stalnom radnom odnosu u preduzeću, kao i poveravanje funkcije menadžmenta odabranim stručnjacima, odgovornim za ostvarivanje ciljeva poslovne i razvojne politike korporacije. To zahteva i uspostavljanje systemske organizacije poslovanja koja se zasniva na dinamičkoj regulaciji, koordinaciji i kontroli, uz primenu principa povratne sprege u odnosima vrha preduzeća, koji daje početne impulse, i delova preduzeća kao nosilaca parcijalnih zadataka i odgovornosti za doprinos uspehu celine sistema.

Efikasnost funkcionisanja i efektivnost privređivanja ovako koncipiranih sistema obezbeđuje se adekvatnom motivacijom na preduzetničko ponašanje u svim segmentima organizacione strukture korporacije, kao i sankcijama zbog eventualno neizvršenih zadataka po obimu, roku, kvalitetu i racionalnosti korišćenja materijalnih i kadrovskih resursa. Zato se za menadžere na svim nivoima organizacione strukture preduzeća planski utvrđuju standardi uspešnosti pomoću kojih se omogućuje kontrola ostvarivanja parcijalnih zadataka po pojedinim poslovnim jedinicama. U ovakvim uslovima poslovanja korporacija, preduzetničke inicijative i menadžerska koordinacija nisu dovoljne da mobilišu kadrovske potencijale na stvaralačko ispoljavanje pri ostvarivanju parcijalnih zadataka. Zato je neophodno primeniti treću manifestaciju sposobnosti menadžmenta - liderstvo.

Jedna od osnovnih karakteristika lidera jeste sposobnost da kreira takve ciljeve koji mogu da mobilišu saradnike da dobrovoljno ulože svoj maksimalni napor na njihovoj realizaciji. To podrazumeva poznavanje psihosocijalnih osobina ljudi i njihovih kolektiviteta, kao i uvažavanje ličnosti saradnika. Sposob-

nosti lidera počivaju na njegovim znanjima, ali i na ličnom autoritetu, kojim pridobija i motiviše saradnike na izvršavanje zadataka. Pri tome, njegova važna uloga u okviru funkcije menadžmenta jeste i negovanje dobrih međuljudskih odnosa, čime uspeva da podstakne aktivnosti u radnoj grupi. Tako se, pored hijerarhijski uspostavljene kontrole, ostvaruje i autokontrola pojedinaca i radnih grupa u kojima oni deluju.

Uvažavajući sposobnost lidera da ličnim autoritetom mobiliše radni kolektiv, u upravljanju korporacijom ne treba isključiti ni hijerarhijsku strukturu kao ni materijalnu motivaciju i odgovornost za obavljanje parcijalnih zadataka. Zato se liderstvo tretira samo kao jedna od manifestacija funkcije menadžmenta, koja komplementarno sa preduzetništvom i menadžerstvom obezbeđuje uspešno poslovanje korporacije.

#### 4. Menadžerski nivoi

Fajol je smatrao da svi menadžeri u preduzeću moraju da imaju određena znanja iz funkcionalnih oblasti delovanja preduzeća: tehničke, komercijalne, finansijske, sigurnosne, računovodstvene i administrativne, odnosno menadžerske. Ta znanja treba da budu ista kod svih menadžera. Ona treba da variraju, zavisno o kome se tipu, odnosno nivou menadžera radi: da li onim na samom vrhu organizacione piramide preduzeća ili, pak, onim u njenom središnjem delu, kao i onim na njenom dnu. Kad su u pitanju top menadžeri, tad moraju da dominiraju menadžerska znanja. Ona moraju da čine gro njihovog rada, dok znanja iz ostalih funkcionalnih područja preduzeća mogu da budu znatno skromnija. I obratno, kad su u pitanju menadžeri nižeg upravljačkog, odnosno organizacionog ranga, tada dominantan udeo treba da čine tehnička znanja - znanja iz ostalih funkcionalnih područja rada preduzeća.

To su: top menadžeri, menadžeri srednjeg nivoa i menadžeri nižeg nivoa. Svi menadžeri, da bi uspešno delovali, moraju da imaju tri vrste znanja:

- tehnička (1),
- međuljudska (2) i
- konceptualna (3).

(1) Tehnička znanja čine ona koja se odnose na sposobnost korišćenja alata, odnosno sredstava za rad i tehnologije, odnosno date vrste tehničke aktivnosti preduzeća. Ova znanja su, identična Fajolovom konceptu znanja navedenih funkcionalnih područja aktivnosti preduzeća, izuzev menadžerske.

Tako svi menadžeri, bez obzira na rang, moraju da imaju izvesna znanja iz ove oblasti.

(2) Međuljudska znanja (ili veštine) odnose se na sposobnost rada sa ljudima, njihovog vođenja i koordiniranja u organizaciji i to kako pojedinaca tako i grupa. Svi menadžeri moraju da imaju odgovarajuća znanja iz ove oblasti, svi dakle, moraju da budu u stanju da rade sa ljudima koji se nalaze na njihovom organizacionom nivou, kao i onim koji se nalaze iznad i ispod njihovog organizacionog nivoa.

(3) Konceptualna znanja odnose se na sposobnost posmatranja organizacije kao celine i vođenja njenih raznih delova i pojedinaca na adekvatan, koordinirani način.

Iako svi menadžeri moraju da raspoložu znanjima iz sve tri navedene grupe, relativni značaj tih njihovih znanja treba da varira u zavisnosti od nivoa na kojim se nalaze u organizaciji.

### III. MENADŽMENT I KULTURNA SREDINA

Menadžment kao veština vođenja poslova pomoću ljudi svoje korene nalazi još u starim civilizacijama, kao što su egipatska, feničanska, antička grčka, kineska i dr. Naime, potreba za organizovanjem ljudi nastala je samom pojavom grupnog rada, u kome se "ublažava odgovornost jedne ličnosti akcijom druge".<sup>4</sup> Doda li se tome proces podele rada između članova grupe, potreba koordinacije postaje neumitna.

Dalji razvoj organizacije rada doveo je do procesa industrijalizacije proizvodnje i pojave menadžmenta kao profesije. Međutim, kao što je razvoj procesa privređivanja i ostalih delatnosti ljudi bio uslovljen opštim istorijskim, kulturnim, političkim i drugim civilizacijskim prilikama date društvene zajednice, tako je razvoj menadžmenta podložan uslovima u širem okruženju.

Polazeći od ovakvih postavki, savremeno učenje o menadžmentu uočava određene razlike u ispoljavanju ove veštine između različitih kulturnih sredina. Naime, pored niza zajedničkih karakteristika, savremene civilizacije u pojedinim regionima sveta međusobno se razlikuju po specifičnim kulturnim i drugim društvenim obeležjima. U tom smislu, kao reprezentanti ovako

---

<sup>4</sup> James G. March, editor: Handbook of Organizations, Rand McNally and Company, Chicago, 1965. str. 3.

diferenciranih kulturnih sredina, koje su uslovile specifičan razvoj menadžmenta, mogu se izdvojiti:

- Sjedinjene Američke Države,
- Evropske zemlje i
- Japan.

Pored toga, u detaljnijem analiziranju prilika u svetskoj privredi i ukupnom društvenom životu, moglo bi se uočiti i niz drugih, manjih regiona sa specifičnim negovanjem teorije i prakse menadžmenta. Međutim, za ovaj nivo izučavanja biće dovoljno ako se zadržimo na razmatranju specifičnosti američkog, evropskog i japanskog menadžmenta.

### 1. Američki menadžment

#### *1.1. Specifičnosti privrednog i društvenog razvoja SAD*

Kao što je opštepoznato, Sjedinjene Američke Države, kao samostalna društveno-politička zajednica nastale su pre nešto više od dvesto godina, potpisivanjem Mirovnog ugovora u Parizu.<sup>5</sup> Od tog datuma počinje novija istorija ove prostrane i bogate zemlje, koja je od geografskih otkrića do sticanja nezavisnosti bila pod kolonijalnom vlašću evropskih država.

Intenzivna doseljavanja stanovništva iz mnogih evropskih zemalja doprinela su oživljavanju privrede, koja se zasnivala na iskustvima doseljenika i prirodnim bogatstvima ovog područja. To je omogućilo da se razvije industrijska proizvodnja i da se modernizuje poljoprivreda na krupnim zemljišnim posedima.

Dugogodišnji rat između Britanije i Francuske u Evropi i u Indiji, od druge polovine XVII do početka XIX veka, pogodio je razvoj američke industrije, što se manifestovalo i preko znatnog povećanja izvoza njene robe. Ovaj privredni prosperitet SAD posebno se pojačava posle Prvog svetskog rata i traje do poznate svetske ekonomske krize (1929-1933. godine). Ekonomska kriza započela je slomom na njujorškoj berzi i proširila se na celi svet, zahvatajući sve privredne delatnosti. U tom periodu SAD su imale više od deset miliona nezaposlenih.

---

<sup>5</sup> 3. septembra 1783. godine, Mirovnim ugovorom, koji je potpisan u Parizu, Velika Britanija priznala je nezavisnost Sjedinjenih Američkih Država

Izlaz iz ove ekonomske krize započeo je 1932. godine politikom Nju dila (New Deal), koji je preduzeo predsednik SAD F. D. Ruzvelt (Roosevelt). Donesen je niz mera na području privrede, radničkog zakonodavstva i finansija, a javnim radovima obezbeđeno je zapošljavanje velikog broja nezaposlenih radnika.

Na početku Drugog svetskog rata (1939) SAD podržavaju zapadnoevropske zemlje protiv sila Osovine i omogućuju im da na bazi Cash and Carry ("Plati pa nosi") nabavljaju od američkih preduzeća oružje, municiju i ostali ratni materijal.

Početkom 1941. godine predsednik Ruzvelt proglašava "četiri osnovne slobode" za koje se zalažu SAD. To su sloboda govora i izražavanja, sloboda veroispovesti, sloboda od siromaštva i sloboda od straha.

SAD su izašle iz Drugog svetskog rata sa znatno povećanim privrednim potencijalom i zauzimaju vodeće mesto u svetu. Na teritoriji SAD nisu vođene ratne operacije, što je, pored ostalih faktora, omogućilo razvijanje ratnog potencijala do neslućenih razmera. Tako je u toku rata proizvedeno 300.000 aviona, 86.000 tenkova 253.000 topova, a izgrađeno je i 6,600.000 tona ratnih i 34,400.000 tona trgovačkih brodova.

Posleratni privredni razvoj SAD i dalje je učvršćivao ovu zemlju vodećom ekonomskom silom u svetu. Pri tome, neophodno je napomenuti da su svi ovi ekonomski uspesi SAD ostvarivani kao rezultat poslovanja velikog broja krupnih kompanija koje su se razvile u procesu industrijalizacije.

Koncentracija kapitala i rada u velikim preduzećima uslovlila je razvoj profesionalnog menadžmenta, koji je zamenio manje uspešne privatne vlasnike.

Jedna od osnovnih prednosti američke privrede u odnosu na evropsku jeste jedinstvenost privrednog prostora na kome živi oko dvesto miliona stanovnika što, zajedno sa preko dvadeset miliona stanovnika Kanade i preko pedeset miliona stanovnika Meksika, čini ogromno tržište. Pored toga, SAD, za razliku od Evrope, čini jednu državnu celinu, na čijem nivou se donose jedinstvene strateške odluke od opšteg značaja.

Analizirajući razloge razlika u stepenu razvijenosti i efikasnosti privređivanja između SAD i evropskih država, francuski publicista Žan Žak Servan Šrajber (Jan Jack Servan Schreiber) napisao je delo pod nazivom "Američki izazov". Osnovna poruka ovog dela jeste "savet" zemljama zapadne Evrope da se moraju ujediniti u veću ekonomsku, pa čak i društveno-političku zajednicu ukoliko žele da ostvare uspeh kakav su postigle Sjedinjene Američke



Države. Pored toga, kao "izazov" privredi zemalja zapadne Evrope ističe se američki model profesionalnog menadžmenta koji je odigrao ključnu ulogu u razvoju preduzeća u Sjedinjenim Američkim Državama.

Odgovor na navedeni američki "izazov" sastoji se u realizaciji ekonomskog udruživanja petnaest evropskih zemalja u Ekonomsku Uniju, koja je preteča budućeg oblika "sjedinenih država Evrope". Takođe, to je izraženo i u nastojanju da se što više primene pozitivna iskustva razvoja američke teorije i prakse profesionalnog menadžmenta.

### *1. 2. Specifičnosti američkog menadžmenta*

Životna filosofija američkog građanina zasnovana je na težnji ka stvaranju materijalnog blagostanja i slobode ličnosti. Uspeh u životu i radu predstavlja nezaobilazan cilj najvećeg dela stanovništva. Svima je već poznata sintagma "američki san", kojom se pojednostavljeno izražavaju nastojanja svakog pojedinca da dostigne visok nivo životnog standarda i da američka država svima obezbedi visok nivo društvenog standarda.

Ovakva filosofija podrazumeva slobodnu konkurenciju u svim oblastima društvenog, političkog i ekonomskog života. To naročito dolazi do izražaja u sferi privređivanja, koja se zasniva na slobodnoj tržišnoj konkurenciji, kako na domaćem tako i na međunarodnom planu. Na takvoj osnovi razvio se i specifičan američki način upravljanja preduzećem, kao i drugim organizacionim sistemima - školom, bolnicom, pozorištem i slično. To je uvođenje profesionalnog menadžmenta čime je zamenjen klasični način vlasničkog upravljanja preduzećem, a zatim se proširilo i na druge oblike organizacionih sistema.

Profesionalni menadžeri, svojom poslovnom inventivnošću, inicijativom, koordinacijom i kontrolom podstiču zaposlene na ostvarivanje planiranih ciljeva organizacionih sistema na čijem čelu se nalaze. Za svoje upravljačke aktivnosti menadžeri preduzeća odgovorni su vlasnicima kapitala, koji se, obično, javljaju u vidu akcionara. Njihovo uspešno vođenje preduzeća nagrađuje se visokim platama, premijama, bonusima i drugim vidovima materijalnih prinadležnosti i privilegija. Međutim, u slučaju neuspeha, menadžeri dobijaju otkaz, sa nepovoljnim preporukama, s kojim izlaze na tržište ove vrste radne snage.

Američki menadžment, s obzirom na okolnosti u kojima se razvija i funkcioniše, zasniva se na određenim specifičnostima. Ove specifičnosti, u

najvećoj meri, proističu iz navedenih karakteristika društvene sredine, u kojoj je uspeh po svaku cenu u prvom planu ciljeva svakog pojedinca i organizacionog sistema.

Veoma izražena materijalna motivacija predstavlja jednu od bitnih osobenosti američkog menadžmenta. Na toj osnovi razvija se individualizam, koji je uslovljen oštrom konkurencijom u sticanju društvenog položaja uopšte, a posebno vrhunskih menadžera. Otuda i veoma izražena težnja ka sticanju karijere što se ogleda i u nastojanju da se završe prestižni univerziteti i da se stekne što viši nivo ličnih sposobnosti. Iz toga proističe i respektovanje hijerarhije na lestvici menadžerske nadležnosti.

Za razliku od nekih drugih kulturnih sredina, kao što je, na primer, japanska, američki menadžeri nemaju tako izraženo poistovećivanje sa preduzećem, niti se za njega sudbinski vezuju. To je, dobrim delom, uslovljeno i izrazitom slobodom kretanja na veoma širokom geografskom prostoru koji, zahvaljujući privrednoj razvijenosti, pruža široke mogućnosti zapošljavanja.

Navedene specifičnosti razvoja američkog menadžmenta proističu iz specifičnih američkih uslova razvoja ličnosti uopšte. Težnja ka uspehu nije svojstvena samo menadžerima na različitim nivoima hijerarhije. Briga za karijeru svojstvena je svima koji se bore za bolje pozicije na radnom mestu, odnosno za bolji materijalni i društveni položaj.

Američko "potrošačko društvo" nije jednostavni odnos građana prema sticanju i potrošnji materijalnih dobara. Stalno podsticanje na potrošnju, a time i na veće zarade, koje su uslovljene većim zalaganjem na poslu, predstavlja bitan pokretački faktor razvoja proizvodnje. U takvim uslovima, usporavanje potrošnje negativno bi se odrazilo na razvoj proizvodnje, što bi uslovlilo i pad zaposlenosti, kao i opadanje životnog i društvenog standarda.

Ovakav način života uslovio je visoki stepen racionalnosti u proizvodnji, uz upotrebu sve savršenijih mašina. Racionalnost je postala kriterijum i u slobodnom vremenu, što je uslovlilo pojavu tzv. "brze hrane" (fast food), kako bi se što više posvetilo korisnom radu.

## 2. Evropski menadžment

### 2.1. Specifičnosti razvoja evropskih zemalja

Kada se govori o specifičnostima razvoja evropskih zemalja sa aspekta menadžmenta misli se, obično, na članice Evropske unije i još nekoliko zapadnoevropskih država. Naime, ostale evropske zemlje poslednjih pedeset do sedamdeset godina razvijale su se u uslovima izgradnje socijalizma, što je podrazumevalo, uglavnom, državno upravljanje privrednim subjektima. To je prigušivalo, pa čak i isključivalo tržišne kriterijume privređivanja. Tek u poslednjoj deceniji ovog veka u ovim zemljama započeo je proces tranzicije na tržišne uslove privređivanja i privatizaciju, čime se otvaraju mogućnosti da se umesto državnog upravljanja razvija menadžment u preduzećima i drugim vrstama organizacionih sistema.

Na osnovu prethodno iznesenog obrazloženja, o specifičnostima evropskog menadžmenta može se govoriti samo u okviru Evropske Unije i još nekoliko država zapadne Evrope. Zato se ovde razmatraju opšti uslovi razvoja samo navedenih zemalja Evrope, u kojima postoje znatna iskustva u primeni koncepcije menadžmenta u vođenju preduzeća i drugih organizacionih sistema.

Evropa kao "stari kontinent" razvijala se intenzivnije tek nakon buržoaskih revolucija koje su se odvijale krajem XVIII i početkom XIX veka. Na taj način došlo je do oslobađanja od stega feudalnog društvenog uređenja, čime su stvoreni uslovi za političko oslobađanje čoveka kao građanina (francuski *bourgeois*, čitaj buržoa, = građanin). To je posebno došlo do izražaja nakon francuske buržoaske revolucije (rušenjem tvrđave Bastilja, kao simbola kraljevskog apsolutizma, 1789. godine), zatim stvaranjem Velike Britanije ujedinjenjem Engleske, Škotske i Irske krajem XVIII veka, te stvaranjem Nemačkog saveza, udruživanjem 35 samostalnih nemačkih vladara, odnosno njihovih državnica, početkom XIX veka.

Stvaranjem modernih buržoaskih država omogućen je snažan privredni razvoj, koji je u ranijem periodu bio ometan feudalnim društveno-ekonomskim i političkim odnosima. Tako su stvoreni uslovi i za industrijalizaciju zapadnoevropskih zemalja, koja je došla do izražaja krajem XIX i početkom XX veka. To se povezuje i sa preovladavanjem tržišnih kriterijuma u procesu privređivanja, zatim sa privatnim vlasništvom nad kapitalom, kao i sa dominantnom ulogom novca u vrednovanju materijalnih resursa i radne snage.

Međutim, u drugoj polovini XX veka državne granice razvijenih evropskih zemalja postaju smetnja snažnijem privrednom razvoju ovih država, posebno kada se porede sa uslovima koje imaju privrednici u SAD, koji imaju ogromno tržište na celom kontinentu, bez carinskih i drugih barijera između saveznih država. U konkurentskoj borbi, preduzeća u SAD imala su znatne prednosti u odnosu na evropske kompanije. Zato je primer SAD predstavljao veliki izazov za evropske države, koje su se opredelile za udruživanje ne bi li tako parirale konkurentu s druge strane Atlantskog okeana.

Sjedinjene Američke Države kao privredno najrazvijenija zemlja zapadne hemisfere izvršile su snažan uticaj na svoje evropske konkurente, ne samo u ekonomskoj sferi društvenog života već i u oblasti nauke, tehnologije, pa i kulture. Tako je i engleski jezik dobio primarno mesto u svetskim komunikacijama, pa i u diplomatiji, gde je francuski jezik, sve do druge polovine XX veka, bio dominantan. I u načinu svakodnevnog života oseća se snažan uticaj savremene američke civilizacije na države "starog kontinenta". Međutim, stara evropska civilizacija i kultura odupiru se uticaju "novog sveta" u koji su njene tekovine prenošene počev od istorijskih geografskih otkrića Amerike. U tom smislu, zapadnoevropske zemlje nastoje da zadrže i da dalje razvijaju svoje specifičnosti, prihvatajući od SAD samo one uticaje koji doprinose racionalnijem privređivanju.

### ***2.2. Specifičnosti evropskog menadžmenta***

U zapadnoevropskim zemljama menadžment kao teorija i praksa razvijao se pod uticajem američkog učenja i konkretnih iskustava o ovoj savremenoj veštini upravljanja preduzećem i drugim vrstama organizacionih sistema. Međutim, specifični uslovi razvoja evropskih zemalja, posebno u pogledu kulturne tradicije i drugih tekovina evropske civilizacije, uticali su i na razvoj menadžmenta na ovim prostorima. Dugo su se na ovim prostorima zadržale čak i velike porodične firme, kao što je, na primer Fiat u Italiji, Mercedes-Benc u Nemačkoj, Mišlen u Francuskoj i sl. To je uslovalo i specifičan način upravljanja ovakvim preduzećima, mada se i u njima sve više osećao prodor uticaja američkog stila profesionalnog menadžmenta.

Jedna od specifičnosti zapadnoevropskog menadžmenta uslovljena je nacionalizacijom znatnog broja velikih kompanija u periodima kada vlast u tim zemljama osvoje političke partije leve orijentacije. Tada rukovodstvo preduzeća imenuje država kao vlasnik kapitala kojim posluju takvi privredni subjekti. U

tom smislu, poznat je primer francuske firme Reno koja je dugo bila u državnoj svojini. Komparativne analize poslovanja firmi u privatnoj i društvenoj svojini pokazivale su da su ove prve, odnosno privatne, za deset do dvadeset procenata bile uspešnije u pogledu sticanja profita na jedinicu uloženog kapitala.

Sledeći "američki izazov", petnaest evropskih zemalja, uglavnom iz zapadne Evrope, osim Grčke, udružile su se u Evropsku Uniju, koja treba da bude preteča "sjedinenih država Evrope". Na taj način, ove zemlje nastoje da iskoriste prednosti integracije privrednih potencijala a, pre svega, velikog tržišta i slobodnog kretanja robe, kapitala i ljudi.

Negujući koncept tržišne privrede, ove zemlje su se opredelile za "menadžment totalnog kvaliteta" (Total Quality Management - TQM), koji je proklamovan u okviru sistema ISO 9000. To je uslovljeno sve prefinjenijim zahtevima tržišta, kao i nastojanjem da se putem odgovarajućih standarda zaštite potrošači, kao i da se doprinese zaštiti čovekove životne sredine.

Podstaknute primerom zapadnoevropskih zemalja, a zahvaljujući rušenju berlinskog zida i raspadu Sovjetskog Saveza, države srednje, istočne i južne Evrope, uključiv i Jugoslaviju, započele su proces tranzicije na tržišni način privređivanja. Time je omogućen i razvoj profesionalnog menadžmenta koji treba da zameni državni centralistički sistem upravljanja osnovnim privrednim subjektima, čije poslovanje se sve više zasniva na privatnoj svojini. U ovim zemljama tek predstoji primena teorije i prakse menadžmenta, što se pospešuje edukacijom kadrova u brojnim školama, kursevima, seminarima i sličnim oblicima pripreme menadžera.

S obzirom na univerzalnost menadžmenta kao načina upravljanja preduzećima i drugim organizacionim sistemima moguće je korišćenje dostignuća u američkoj i zapadnoevropskoj teoriji i praksi. Time se omogućuje da se zemlje u tranziciji u što kraćem roku uključe u globalni proces tržišnog načina privređivanja, u čemu razvoj profesionalnog menadžmenta treba da odigra važnu ulogu.

### 3. Japanski menadžment

#### 3.1. Specifičnosti razvoja Japana

Za nas pripadnike evropske civilizacije Japan je uvek predstavljao izvesnu misteriju, posebno kada je u pitanju društveno-politički i kulturni razvoj. Međutim, o privredi Japana sve više saznajemo preko uspešnog nastupa njegovih preduzeća na svetskom tržištu, kao i o ekonomskom bumu koji su Japanci zabeležili u periodu posle Drugog svetskog rata.

Japan je bio naseljen još u predistorijsko doba, a počeci japanske istorije vezuju se za stvaranje države u 660. godini pre nove ere. Kultura Japana razvijala se pod snažnim uticajem velikog azijskog suseda - Kine, od koje su Japanci preuzeli pismo i budističku religiju.

Prvi trgovački odnosi sa Amerikom uspostavljeni su tek 1854. godine, kada je mornarički oficir (komodor) M. K. Peri (M. C. Parri) sklopio ugovor sa šogunom Jošinobu Tokagava. Tim ugovorom otvorene su za američke brodove neke japanske luke, a uskoro su usledili i slični ugovori sa Velikom Britanijom, Rusijom, Holandijom, Francuskom, Pruskom i drugim zemljama. Na taj način Japan je istrgnut iz vekovne izolovanosti od ostalog dela sveta.

Ovom procesu suprotstavio se japanski car pod pritiskom feudalnih moćnika koji su nastojali da učvrste vlast u svojim kneževinama. Međutim, revolucijom iz 1868. godine dokrajčen je feudalni sistem, a učvršćena centralna vlast japanskog cara Macuhita (Matsuhito), čime su stvoreni uslovi za ubrzani privredni i ukupni društveni razvoj ove zemlje Dalekog Istoka. Posebna pažnja posvećuje se razvoju industrije. Osnivaju se državna industrijska preduzeća, a vlada povoljnim kreditima i poreskim olakšicama podstiče privatnu inicijativu. Formiraju se velike banke i trgovačke firme, među kojima se ističu Micui (Mitsui), Micubiši (Mitsubishi) i druge, koje u XX veku prerastaju u moćne monopolističke koncerne i predstavljaju pokretače japanskog imperijalizma<sup>6</sup>.

Nedostatak vlastitog rudnog i drugog prirodnog bogatstva potrebnog za snažan privredni razvoj Japan je nadomeštao kolonijalnim osvajanjem u Prvom svetskom ratu, zatim u osvajanjima uoči i za vreme Drugog svetskog rata kada je bio član Osovine Berlin-Rim-Tokio.

Nakon kapitulacije krajem Drugog svetskog rata (2. septembra 1945. godine), koja je potpisana na američkom bojnem brodu Misuri, Japan potpada pod američku vojnu upravu. Takva pozicija omogućila je Japanu da snažno

---

<sup>6</sup> Videti opširnije: Enciklopedija Leksikografskog zavoda, Zagreb, 1967, sveska 3, str. 257.

razvije svoju privredu, jer je bio oslobođen velikih izdataka za naoružanje. Tome treba dodati i specifičnosti japanske kulture i civilizacije uopšte, koja je bila jedan od bitnih faktora ubrzanog razvoja ove zemlje.

U svojoj knjizi "Kako razmišlja strateg - umetnost japanskog poslovanja" autor Keniči Omae<sup>7</sup> govori detaljno o specifičnostima u kojima se razvija japanski menadžment. Često se misli, kaže autor, da je uspeh japanskih firmi rezultat delovanja izvanrednih stratega. "No, ako pogledate malo pažljivije, otkrićete paradoks. One nemaju brojno osoblje za planiranje, kao ni razrađene strateške procese planiranja. Neke od njih su veoma unazađene nedostatkom resursa - ljudi, novčanih sredstava i tehnologije - što bi naizgled bilo potrebno za ostvarenje ambicioznih strategija. Ali uprkos svemu tome, izvanredno posluju na tržištu."

Odgovor na ovo pitanje autor nalazi u činjenici da, iako japanske firme nemaju osoblje koje se bavi strateškim planiranjem, imaju stratega velike prirodne nadarenosti, koji je, obično, osnivač ili vrhunski menadžer. Ovi stratezi obično su sa niskim ili nikakvim obrazovanjem potrebnim za oblast poslovanja, jer u Japanu ne postoje škole poslovnih nauka. Uspešnost u konkurenciji pripisuje se kreativnom elementu, kao i nagonu i volji uma. Za sve poslovne ljude uspeh japanske privrede u drugoj polovini XX veka predstavlja izazov. Američka i evropska poslovna literatura obiluje knjigama i člancima u kojima autori pokušavaju da otkriju tajne toga uspeha.

Francuski publicista, koji je već pominjan u vezi sa svojim delom "Američki izazov", napisao je još jedno delo sa sličnim naslovom - "Svetski izazov" - u kome, pored analize stanja i procene budućnosti svetske privrede, ukazuje na karakteristike japanskog poslovnog uspeha.

### ***3.2. Specifičnosti japanskog menadžmenta***

Polazeći od navedenih specifičnosti japanskog privrednog razvoja, može se zaključiti da je i razvoj japanskog menadžmenta imao niz specifičnih karakteristika u odnosu na američki i evropski. Odgovor na pitanje šta leži u tajni japanskog poslovnog uspeha pokušao je da nađe, pored ostalih, i već pominjani autor Keniči Omae (Kemichi Ohmae). On je u svojoj knjizi koja je

---

<sup>7</sup> Videti pod navedenim naslovom: PS "Grmeč", Privredni pregled, Beograd, 1995. str. 13.

prethodno citirana<sup>8</sup> ukazao na nekoliko bitnih karakteristika na kojima se zasniva upravljanje japanskim kompanijama. To su:

- donošenje odluka konsenzusom,
- doživotno zaposlenje,
- "Japan, Inc."
- kanban-sistem proizvodnje
- Zen-Budizam, i dr.

Svaka od navedenih karakteristika samo donekle pruža uvid u tajne japanskog poslovnog uspeha. Međutim, nijedna od njih ne razotkriva glavnu zagonetku.

Donošenje odluka konsenzusom predstavlja bitnu karakteristiku japanskog menadžmenta, zasnovanu na kulturnoj tradiciji odnosa među učesnicima u procesu privređivanja. Poznata je sintagma japanskog menadžmenta: "Mi ne naređujemo, mi sarađujemo". Za donošenje važne odluke bitan je konsenzus odnosno usaglašenost svih relevantnih učesnika u procesu odlučivanja.

Doživotno zaposlenje predstavlja izraz težnje svih članova kolektiva, kojim dokazuju i svoju vernost kompaniji. Vernost kompaniji je takođe element kulturne tradicije Japana, što se, u novije vreme, tumači i teškoćom da se nađe novi posao. Ovo tim pre što veliki broj radnika radi skraćeno radno vreme, ili po ugovoru na nekoliko dana. Takođe, neke kompanije daju radnicima materijal i pribor da bi posao obavljali u svojim domovima. To je omogućeno savremenom tehnologijom, posebno u oblasti elektronike, u kojoj su izvesni poslovi montaže pojednostavljeni (na primer, montaža sklopova u koje se ugrađuju "štampana kola").

"Japan, Inc."<sup>9</sup> predstavlja specifični oblik korporacije. U japanskim očima korporacija je skup radnika, svaki je poznat kao član (ne radnik) korporacije. Akcionari su grupa bogatih i zainteresovanih zajmodavaca. Kao i banke, oni su prosto dodatni izvor kapitala koji žele da ulože u kolektivni život i mudrost korporacije<sup>10</sup>. Svaka veća korporacija ima svoj sindikat, što potvrđuje visok nivo brige o svakom pojedinom radniku.

---

<sup>8</sup> Kemiči Omae: Kako razmišlja strateg - umetnost japanskog poslovanja, PS "Grmeč" - Privredni pregled, Beograd, 1995, str. 11 (Iz predgovora Endrela E. Pirsona, predsednika Pepsi Co., Inc.).

<sup>9</sup> Inc. je skraćenica od engleskog izraza incorporated, što znači inkorporisan, odnosno preduzeće u vidu korporacije (obično zasnovano na akcionarskom kapitalu).

<sup>10</sup> Kemiči Omae, citirano delo, str. 195



Kanban-sistem<sup>11</sup> proizvodnje počeo je da primenjuje Taiči Ono iz motorne kompanije "Tojota", u cilju izbegavanja nagomilavanja velike količine komponenti za ugradnju u finalne proizvode. Kompjuterizovanim sistemom daje se dobavljačima komponenti dve do tri sedmice unapred plan proizvodnje u kojem je specificiran tip, količina, vreme i redosled isporuke. Ovaj podsetnik nazvan je kanban i na osnovu njega dobavljači mogu blagovremeno da izvrše isporuku komponenti i da se uklope u plan montaže automobila. Ovaj sistem "proizvodnja - baš - na - vreme" omogućuje da dobavljači sinhronizuju svoju proizvodnju sa tokom montaže finalnog proizvoda, kao i da se montaža prilagodi narudžbama kupaca.

Zen-Budizam<sup>12</sup> predstavlja poznatu budističku školu, zasnovanu na meditaciji. "Zenovski pristup svodi se na ulaženje u sam predmet i njegovo sagledavanje iznutra".<sup>13</sup> Naime, činjenica da se Japanci, kao i drugi narodi Dalekog Istoka, prepuštaju meditaciji, označava i neke njihove osobine u vezi sa odgovornošću prema poslu, a posebno u slučaju učinjenih grešaka.

Pored navedenih karakteristika japanskih prilika na kojima počivaju i specifičnosti menadžmenta u ovoj zemlji, neophodno je navesti i dostignuća u vezi sa ekspanzijom na evropsko i američko tržište. Time se omogućuje izgradnja proizvodnih kapaciteta mnogo većih od potreba domaće tražnje, čime se snižavaju troškovi po jedinici proizvoda. Takođe, japanski proizvođači složenijih proizvoda, kao što su automobili, podižu proizvodne pogone na tlu Amerike ili Evrope, kako bi bili bliže tržištu i ostvarili strateške prednosti u odnosu na svoju konkurenciju.

Jedna od bitnih karakteristika japanskog menadžmenta jeste napuštanje prakse menadžmenta totalnog kvaliteta (Total Quality Management - TQM) radi prelaska na upravljanje proizvodnjom u kojoj se greške (defekti) svode na nulu (Zero Defects Management - ZDM).<sup>14</sup>

Navedene specifičnosti predstavljaju samo sintetizovani pregled razlika između japanskog i zapadnog menadžmenta. I pored međusobnog ispreplitanja japanske i zapadne kulture, japanski menadžment, kao i celokupni društveni život Japana, zadržavaju niz posebnosti koje predstavljaju još uvek tajnu za naš način razmišljanja o upravljanju preduzećem i drugim vrstama organizacionih sistema.

---

<sup>11</sup> Kanban (japanski) - putokaz

<sup>12</sup> Zen je japanski termin preuzet iz kineskog jezika (č'an = meditacija).

<sup>13</sup> Videti opširnije: Enciklopedija leksikografskog zavoda, Zagreb, 1969. sveska 6, str. 728,

<sup>14</sup> Videti opširnije: Peter F. Drucker, Menadžment za budućnost, PS "Grmeč" - Privredni pregled, Beograd, 1995, str. 163.

### GLAVA III.

## STRATEŠKO UPRAVLJANJE TEHNOLOŠKIM RAZVOJEM PREDUZEĆA

### I. NUŽNOST RAZVOJA PREDUZEĆA

Dinamizam faktora okruženja uslovljava permanentno relativiziranje postojeće pozicije preduzeća, usled čega je ono primorano da stalno usklađuje svoju veličinu i unutrašnju konfiguraciju sa zahtevima koje nameće razvoj društvenih, tehničko-tehnoloških i tržišnih faktora<sup>15</sup>. Na taj način, preduzeće ispunjava društvenu opravdanost svoga postojanja i funkcionisanja. Težnju ka poboljšavanju svoje pozicije preduzeće može da realizuje bilo aktivnim uticajem na faktore okruženja bilo adekvatnim reagovanjem na izazove i šanse iz okruženja. Kao posledica ovakvog ponašanja preduzeća dolazi do procesa njegovog rasta i razvoja.

Rast preduzeća predstavlja proces povećavanja veličine preduzeća i može se manifestovati kao povećavanje: broja zaposlenih, snage i instalisanih kapaciteta, ukupnog prihoda, učešća na tržištu, profita i slično. Proces rasta preduzeća, kao neminovna posledica njegove težnje da poboljšava svoju poziciju, dovodi nužno do razgranavanja aktivnosti preduzeća, promena u njegovoj organizacionoj strukturi, kao i do drugih adaptivnih promena. Sveukupnost datih promena koje preduzeće doživljava tokom veka svoga postojanja predstavlja razvoj preduzeća<sup>16</sup>.

Rast i razvoj preduzeća posledica su težnje da se određenim promenama veličine, akumulativne sposobnosti i organizacione strukture preduzeće prilagodi promenama tržišnih, tehnoloških i društvenih zahteva. Na taj način preduzeće teži da dugoročno obezbedi vitalnost u savremenim uslovima privređivanja. Proces rasta i razvoja preduzeća odvijaju se simultano i međusobno su isprepleteni i uslovljeni, tako da ih je teško egzaktno razlučiti. Usled toga, rast i razvoj preduzeća moraju se posmatrati zajedno, vodeći računa o njihovoj interakciji i

---

<sup>15</sup> Milisavljević, M., Todorović, J.: Planiranje i razvojna politika preduzeća, Savremena administracija, Beograd, 1995. str. 163.

<sup>16</sup> Todorović, J.: Konceptije strategije rasta preduzeća, Naučna knjiga, Beograd, 1975, str. 48.

sinergetskim efektima. Neki autori rast vezuju za kvantitativne, a razvoj za kvalitativne promene u performansama preduzeća. To svakako olakšava analizu ovih procesa, mada, sa druge strane, može dati iskrivljenu, ili simplifikovanu sliku o kompleksnosti uticaja ova dva procesa.

Rast i razvoj preduzeća nisu sami sebi cilj. Osnovna uloga procesa rasta i razvoja jeste osposobljavanje preduzeća za što efikasnije obavljanje njegove društveno-ekonomske misije na datom stepenu društveno-ekonomske razvijenosti, što se postiže planskim promenama veličine, asortimana i organizacione strukture privrednog subjekta<sup>17</sup>.

Rast i razvoj preduzeća mogu se ostvarivati u dva različita oblika koji se mogu manifestovati kao indukovani razvoj i kao autonomni razvoj<sup>18</sup>. Indukovani razvoj podrazumeva puko prilagođavanje preduzeća tržišnim promenama, pri čemu preduzeće ni na koji način nije uticalo na date tržišne promene. Ovakvo pasivno reagovanje može biti posledica nedovoljne snage preduzeća da utiče na tržišne uslove, zatim sporosti u reagovanju preduzeća na tržišne uslove, kao i svesnog odustajanja preduzeća od akcije usled bojazni od preuranjenih reakcija, i sl. Autonomni razvoj preduzeća podrazumeva ne samo reagovanje preduzeća na tržišne promene već i izazivanje datih promena, što se može postići, na primer, uvođenjem inovacija.

U stvarnosti teško je razgraničiti autonomni i indukovani rast i razvoj preduzeća budući da postoje mnogi prelazni oblici između ova dva ekstremna modela. Koji model razvoja i u kojoj meri će se koristiti zavisi od konkretnih uslova u kojima preduzeće posluje. Usled toga, u preduzeću bi trebalo da postoji težnja da svoj razvoj ostvaruje ne samo pasivnim prilagođavanjem postojećim promenama već i aktivnom ulogom u iniciranje datih promena.

Na osnovu prethodnog, može se reći da su rast i razvoj preduzeća nužni procesi sa stanovišta ispunjavanja opravdanosti njegovog postojanja a samim tim, oni predstavljaju i nužan uslov njegovog opstanka.

Rast i razvoj preduzeća determinisani su delovanjem velikog broja faktora koji potiču kako iz okruženja tako i iz samog preduzeća. Usled toga, prilikom formulisanja svoje razvojne politike i razvojne strategije, preduzeće posebnu pažnju mora posvetiti analizi i oceni delovanja faktora razvoja od čega će i zavistiti definisanje njegove razvojne strategije.

---

<sup>17</sup> Milisavljević, M., Todorović, J.: Planiranje i razvojna politika preduzeća, op-cit.str. 160.

<sup>18</sup> Senić, R.: Upravljanje rastom i razvojem preduzeća, Savremena administracija, Beograd, 1993.

### 1. Faktori razvoja

Tokom svog poslovanja preduzeće čini niz aktivnosti u cilju održavanja i poboljšavanja svoje tržišne pozicije. Te aktivnosti nastaju kao posledica potrebe da se preduzeće prilagodi zahtevima okruženja, pre svega tržišta, a manifestuju se kao promene: vrste i obima delatnosti, asortimana proizvoda, organizacione strukture i tehničko-tehnološke osnove. Date promene odraz su sposobnosti preduzeća da se prilagođava i menja u skladu sa zahtevima okruženja i u zavisnosti od svojih mogućnosti i uslov su njegovog opstanka i poboljšanja njegove tržišne pozicije.

Razvoj preduzeća predstavlja proces njegovog prilagođavanja promenama i zahtevima okruženja. Da bi taj proces prilagođavanja bio što efikasniji, preduzeće mora da utvrdi faktore koji utiču na njegov razvoj, kao i bitne karakteristike delovanja tih faktora. U skladu sa tim preduzeće nizom odgovarajućih aktivnosti prilagođava svoje poslovanje zahtevima okruženja saglasno svojim mogućnostima, potrebama i postavljenim ciljevima.

Budući da na razvoj preduzeća utiče mnogo faktora, veoma je bitno identifikovati i definisati ih po karakteru njihovog delovanja. Značaj razgraničenja faktora po karakteru njihovog delovanja na poslovanje preduzeća ogleda se u tome što jedna grupa tih faktora može predstavljati izazove i, ako se oni prihvate, šanse za razvoj i prosperitet preduzeća. U drugu grupu mogu se ubrojati oni faktori koji, ako se ne uvažavaju na odgovarajući način, mogu predstavljati opasnost po poslovanje preduzeća i, u krajnjem slučaju, mogu dovesti do prestanka njegovog funkcionisanja. Međutim, moguće je i da jedan isti faktor ima ulogu i šanse i pretnje za poslovanje preduzeća, u zavisnosti od toga kako mu se pristupa u toku procesa poslovanja. Takav je slučaj sa tehnološkim razvojem koji, ukoliko mu preduzeće pristupi blagovremeno i na odgovarajući način, može doprineti postizanju dugoročne konkurentske prednosti i ostvarenju optimalnih poslovnih rezultata. Međutim, ukoliko preduzeće zanemari svoj tehnološki razvoj i praćenje savremenih tehnoloških tendencija u oblasti u kojoj posluje, nužno će doći do pogoršavanja njegove konkurentske pozicije pa i prestanka poslovanja.

Faktori razvoja preduzeća mogu se definisati kao skup svih pojava ekonomskog i neekonomskog karaktera koje, pojedinačno ili interakcijski, uslovljavaju razvoj privrednih subjekata. Cilj identifikovanja i proučavanja faktora poslovanja jeste da se omogući menadžmentu da usmerava poslovanje preduzeća tako da se iskoriste šanse, a izbegnu opasnosti koje se kriju u okruženju.

Da bi se faktori razvoja preduzeća što bolje spoznali, proučili i njihovo delovanje što adekvatnije iskoristilo neophodno je da se analiza usmeri u pravcu sistematizovanja i podele prema određenim kriterijumima. Kriterijumi klasifikacije faktora razvoja mogu biti različiti a zavise od cilja proučavanja. Tako, prema mogućnosti preduzeća da utiče na njihovo delovanje faktori razvoja mogu se podeliti na objektivne i subjektivne<sup>19</sup>.

Objektivni faktori razvoja jesu one pojave na koje preduzeće ne može da utiče svojim organizacionim merama. Svi objektivni faktori mogu se podeliti na tri grupe: prirodne, tehničke i društvene. Budući da na objektivne faktore preduzeće ne može da utiče ono im se mora prilagođavati. U zavisnosti od toga odakle potiču svi objektivni faktori mogu se podeliti na unutrašnje i spoljne. U unutrašnje objektivne faktore spadaju: finansijski potencijal, veličina preduzeća, struktura proizvodnje i mogućnosti njene promene, organski sastav kapitala, organizaciona struktura preduzeća i sl. U spoljašnje objektivne faktore razvoja spadaju: tržište, nivo naučno-tehničke razvijenosti, prirodni uslovi, društvena organizacija proizvodnje, institucionalni uslovi i javno mišljenje.

Subjektivni faktori razvoja jesu pojave na koje preduzeće svojim aktivnostima može da utiče i da ih usmerava ka podsticanju svog razvoja. U subjektivne faktore razvoja preduzeća spadaju kvalitativni i kvantitativni potencijal njegovog radnog kolektiva a, pre svega, rukovodećeg osoblja. Kao posebno značajni elementi stvaralačkog potencijala rukovodećih snaga ističu se: sposobnost rukovodilaca za planiranje rasta i razvoja, fizička i psihička ograničenost stvaralačke sposobnosti rukovodstva preduzeća u datom vremenskom periodu, iskustvo i znanje rukovodećih radnika, elastičnost ponude rukovodećih snaga u kratkom i dugom roku, sklonost rukovodstva preduzeća ka riziku, ekonomski horizont dispozitivnog faktora, sposobnost za pribavljanje, prenošenje i iskorišćavanje informacija, i sl.<sup>20</sup>

U osobine radnog kolektiva kao subjektivni faktor, koje mogu imati značajan uticaj na razvoj preduzeća, mogu se ubrojati: socijalna i kvalifikaciona struktura radnog kolektiva, uslovi rada, uspostavljeni odnosi i "klima" u radnom kolektivu.

---

<sup>19</sup> Kukoleča, S., Stavrić, B., Stojaković, S., Zdravković, R.: *Ekonomika i organizacija proizvodnje - tehnoeekonomski aspekti proizvodnje*, Savremena administracija, Beograd, 1989., str. 38.

<sup>20</sup> Kurpick, H.: *Das Unternehmenswachstum als betriebswirtschaftliches Problem*, Duncker &Humbolt, Berlin, 1981.str. 99, Preuzeto iz: Senić, R.: *Strategija rasta i razvoja preduzeća*, op.cit.str.129.

Međutim, pored navedene podele razvojnih faktora, neki autori smatraju da se u ovu klasifikaciju mogu svrstati, kao treća grupa, faktori koji se mogu objektivizirati.<sup>21</sup>

U faktore koji se mogu objektivizirati spadaju pojave koje su utvrđene na osnovu prethodnih odluka preduzeća i koje od momenta realizacije odluke za preduzeće imaju karakter činjenice.<sup>22</sup> Na faktore koji se mogu objektivizirati rukovodstvo može da utiče, ali u dugom roku.

Prilikom analize faktora razvoja veoma je bitno uzeti u obzir vremensku komponentu njihovog delovanja. U tom smislu, treba pomenuti klasifikaciju na faktore stanja i faktore razvoja<sup>23</sup>.

Faktore stanja čine sve pojave koje proističu iz sadašnjosti ili je održavaju, ali koje imaju uticaja na formulisanje razvojne politike. U ove faktore mogu se ubrajati: dostignuti obim poslovanja, stečena tržišna pozicija, postojeća struktura proizvodnje, postojeća veličina kapaciteta, primenjena tehnologija, nivo kooperacije, struktura kadrova i sl.

Faktore razvoja čine pojave čiji se uticaj ispoljava u unapređenju poslovanja preduzeća. U ovu grupu faktora mogu se svrstati: tržišne perspektive, namere konkurencije, naučno-tehnički progres, razvoj naučno-istraživačkog rada, mogućnost snabdevanja repromaterijalom, mogućnosti kooperacije, privredni sistem i ekonomska politika i sl.

Jedna od klasifikacija faktora razvoja koja je zajednička skoro svim pokušajima njihovog objašnjavanja jeste i podela na eksterne (egzogene) i interne (endogene). U eksterne faktore razvoja ubrajaju se sve pojave koje potiču iz okruženja preduzeća, dok se u interne faktore razvoja ubrajaju sve pojave koje utiču na razvoj preduzeća, a potiču iz njegove ekonomske i organizacione strukture.

Sa stanovišta dugoročne strategije posebno je značajna podela razvojnih faktora na podsticajne (1) i ograničavajuće (2), uzevši kao kriterijum podele karakter njihovog uticaja na proces razvoja preduzeća.<sup>24</sup>

---

<sup>21</sup> Haberlant, K.: Das Wachstum der industriellen unternehmung, Luchterhand, Berlin, 1970, str. 264-267, preuzeto iz: Senić, R.: Upravljanje rastom i razvojem preduzeća, op.cit.str. 126.

<sup>22</sup> To je, na primer, slučaj sa jednom instalisanim kapacitetom, plasiranim kapitalom, zaposlenim rukovodstvom, izabranom lokacijom i sl.

<sup>23</sup> Novak, M., Popović, Ž.: Razvojna politika, Informator, Zagreb, 1980. str. 35-40.

<sup>24</sup> Milisavljević, M., Todorović, J.: Planiranje i razvojna politika preduzeća, op.cit., str. 182.

#### *1.1. Podsticajni faktori razvoja*

Stepen uspešnosti razvojne politike preduzeća ogleda se u doprinosu, usklađivanju mogućnosti preduzeća sa anticipiranim izazovima i pretnjama iz okruženja. Usled toga, neophodno je identifikovati, analizirati i oceniti delovanje faktora čiji je uticaj podsticajan za razvoj preduzeća. Svi podsticajni razvojni faktori, u zavisnosti od sfere iz koje potiču, mogu se podeliti na interne i eksterne.

Interni podsticajni faktori potiču iz samog preduzeća i tiču se finansijskih, kadrovskih i istraživačko-razvojnih potencijala preduzeća i njegovih delova. Finansijska sredstva preduzeća mogu predstavljati značajan izvor ubrzanja rasta i razvoja preduzeća. Takođe, nivo razvijenosti istraživačko-razvojnog rada u preduzeću može pretpostavljati važan stimulans rasta preduzeća ili pojedinih njegovih delova. Značajnu ulogu u razvoju imaju i podsticaji koji su rezultat želje preduzeća da se kompleksnije iskoriste osnovni materijali i stečena proizvodna, organizaciona i druga znanja (know-how) kao i reputacija marke proizvoda ili imidža preduzeća<sup>25</sup>.

Pošto se rast preduzeća zasniva na usklađivanju interesa i uslova rada njegovih delova, veoma je bitno postići optimiziranje odnosa među tim delovima, što se može realizovati njihovim uvećavanjem, kao i restrukturiranjem pojedinih funkcija u preduzeću.

Eksterni podsticajni faktori potiču iz okruženja ekonomskog subjekta i u većoj ili manjoj meri mogu uticati na njegov rast i razvoj. U posebno relevantne eksterne podsticajne faktore mogu se ubrojati: nivo razvijenosti nauke i tehnike, razvijenost tržišta prodaje i nabavke, kao i mere društveno-ekonomske politike. Osim toga, razvijenost ekonomskih odnosa sa inostranstvom, nivo razvijenosti saobraćajnih komunikacija i raspoloživost finansijskih sredstava takođe mogu veoma značajno uticati na stimulisanje rasta i razvoja preduzeća. Razvijenost privredne grane u kojoj preduzeće posluje predstavlja faktor koji umnogome može determinisati pravce njegovog rasta i razvoja, u zavisnosti od toga da li se radi o tehnološki intenzivnim ili tradicionalnim oblastima delatnosti. Prilikom razmatranja eksternih podsticajnih faktora ne sme se zaboraviti ni stepen razvijenosti kooperacije i saradnje između ekonomskih subjekata jedne privrede, koji takođe mogu predstavljati značajan potencijal za rast i razvoj preduzeća.

---

<sup>25</sup> Ibidem, str. 183.

Svi navedeni eksterni faktori predstavljaju samo potencijalne stimulanse rasta i razvoja preduzeća. Da li će se i u kojoj meri će se zaista realizovati povoljan uticaj ovih faktora na poslovni uspeh, zavisi od sposobnosti preduzeća, a pre svega njegovog menadžmenta i stručnih organa, da ih definiše, anticipira prirodu i intenzitet njihovog delovanja i usmeri sopstvenu aktivnost ka pretvaranju njihovog delovanja u svoju šansu za uspeh.

Za svako preduzeće, u zavisnosti od njegove ekonomske snage i grane u kojoj posluje, postoji veoma složeni miks eksternih faktora koji mogu stimulatивно da deluju na njegov rast i razvoj. Osim toga, rast i razvoj preduzeća sami po sebi utiču na mogućnost preduzeća da iskoristi povoljno delovanje određenih eksternih faktora. Na to deluje promena unutrašnje snage preduzeća koja, opet, utiče na promenu njegove snage u odnosu na eksterne podsticaje, tako da se stvaraju uslovi za pojavu ekonomije čije aktiviranje stimuliše dalji rast.<sup>26</sup> Jednom definisan miks podsticajnih faktora razvoja preduzeća stalno se menja, kako u zavisnosti od evolucije okruženja tako i u funkciji razvojnih procesa i rezultata u samom preduzeću.

### ***1.2. Ograničavajući faktori razvoja***

Na rast i razvoj preduzeća, pored faktora koji mogu imati karakter stimulanse, utiče i niz faktora koji predstavljaju ograničenja za realizaciju ovog procesa. Prema oblasti u kojoj deluju i ograničavajući faktori rasta javljaju se kao interni ili kao eksterni.

Eksterni ograničavajući faktori razvoja predstavljaju pojave koje deluju u okruženju i mogu imati ograničavajući, destimulativan, uticaj na rast i razvoj preduzeća. Eksterni ograničavajući faktori rasta su mnogobrojni, intenzitet i karakter njihovog uticaja menja se tokom vremena. Kao najizraženiji eksterni ograničavajući faktori rasta i razvoja preduzeća mogu se navesti sledeći:

- Promena tržišnih uslova, koja se može manifestovati u vidu stagnacije ili opadanja tržišnih potreba, zatim kroz povećanja intenziteta konkurencije koji uslovljava velike prodajne napore za ulazak na tržište;
- Postojanje određenih restriktivnih pravnih normi koje otežavaju pristup savremenim tehnologijama, kao što je, na primer, patentno pravo;

---

<sup>26</sup> Ibidem, str. 184.



- Otežan pristup neophodnim elementima proizvodnje (misli se, pre svega, na repromaterijal i specijalizovani tehnički i upravljački kadar);
- Postojanje restriktivnih uslova finansiranja;
- Destimulativnost mera ekonomske politike;
- Nerazvijene saobraćajne i trgovinske komunikacije;
- Zakonski propisi koji predstavljaju barijeru za dalji rast preduzeća (npr. antimonopolski) i slično.

Interni ograničavajući faktori rasta preduzeća nastaju kao posledica njegovog dosadašnjeg rasta. Njihovo dejstvo manifestuje se, pre svega, kroz kadrovski potencijal preduzeća. Naime, broj i kvalifikaciona struktura zaposlenih, zatim motivisanost, realno znanje i sposobnosti radnika, mogu, ukoliko ne odgovaraju razvojnim potrebama preduzeća, u znatnoj meri destimulisati njegov rast i razvoj. Pored kadrovskog potencijala, interni limiti rasta preduzeća mogu biti i: neadekvatna organizaciona struktura preduzeća, oskudnost raspoloživih finansijskih sredstava, nerazvijena istraživačko-razvojna osnova, i slično. Po pravilu, preduzeće može da utiče na interne faktore svog razvoja. Međutim, posmatrano u određenom vremenskom preseku, oni se javljaju kao data veličina koja u određenom trenutku deluje inhibirajuće na razvoj preduzeća.

Rast i razvoj preduzeća javljaju se kao rezultanta delovanja kako podsticajnih tako i ograničavajućih faktora. Usled toga, sposobnost preduzeća da blagovremeno uoči i iskoristi podsticajne impulse, a da izbegne ili minimizira limitirajuća dejstva razvojnih faktora prilikom formiranja i realizacije svoje razvojne politike, predstavlja jednu od osnovnih pretpostavki rasta i razvoja preduzeća.

Klasifikacija faktora razvoja predstavlja veoma složen zadatak koji, čini se, ne može nikada biti do kraja završen. Naime, ovo je posledica činjenice što se jedan isti faktor razvoja u određenom trenutku i pod određenim okolnostima može javiti i kao stimulan i kao ograničenje rasta i razvoja preduzeća. Takav je slučaj sa tehničko-tehnološkim progresom kao faktorom razvoja. Naime, za određena preduzeća i u određenom trenutku tehničko-tehnološki progres može predstavljati podsticajni faktor razvoja preduzeća. To podrazumeva ispunjenost odgovarajućih uslova kao što su: razvijenost istraživačko-razvojne osnove preduzeća, povoljna tržišna kretanja, odgovarajući kadrovski potencijal, raspoloživost finansijskih sredstava i sl. Međutim, ukoliko navedeni, kao i neki drugi potrebni uslovi nisu ispunjeni, tehničko-tehnološki progres postaje pretnja, odnosno ograničavajući faktor rasta i razvoja preduzeća. U tom slučaju konkretno

preduzeće, budući da nije u mogućnosti da primenjuje i razvija nova tehničko-tehnološka rešenja, što njegovi konkurenti čine, gubi svoju konkurentsku poziciju i usporava ili čak zaustavlja svoj razvoj.

Smatramo da je tehničko-tehnološkom progresu, kao veoma aktuelnom i kompleksnom faktoru razvoja preduzeća, neophodno posvetiti više pažnje, što se čini u narednoj tački.

### **2. Tehničko-tehnološki progres kao faktor razvoja preduzeća**

Tehničko-tehnološki progres predstavlja proces uvođenja novih tehničko-tehnoloških rešenja u proces društvene reprodukcije čime se postiže razvoj proizvodnih snaga kao i ukupni ekonomski i društveni razvoj. Na današnjem stepenu privredne razvijenosti tehničko-tehnološki progres jeste dominantan faktor tog razvoja i, može se reći, njegov osnovni uslov. Sledi da privredni subjekti koji teže da zadrže i poboljšaju svoju konkurentsku poziciju moraju sistematski i kontinuirano pratiti i primenjivati nova tehničko-tehnološka rešenja u skladu sa svojim mogućnostima i zahtevima okruženja. Jer, kako kaže latinska izreka: "Non progredi est regredi" - Ne napredovati znači nazadovati.

Tehničko-tehnološki progres uslovio je veoma brze promene u oblasti: materijala, klasičnih i novih proizvoda, sredstava za rad, tehnoloških postupaka, komunikacija. Nova tehničko-tehnološka revolucija dovela je i do nove međunarodne podele rada u kojoj su zemlje u razvoju postale "industrijski privezak" razvijenih.

Intenzivirana istraživanja, posebno u oblasti fizičke i molekularne biologije, ubrzala su tehnički progres naročito u oblasti tehnologije mikročipova i biotehnologije. Roboti, kompjuteri i senzori zamenili su manufakturnu proizvodnju i doprineli poboljšanju kvaliteta proizvoda.

Tehničko-tehnološki progres uslovio je i nastanak takozvanih visokih tehnologija čije su glavne karakteristike:

- velika zastupljenost naučnih dostignuća u razvoju proizvodnje i proizvoda,
- znatno skraćivanje životnog ciklusa proizvoda i tehnološkog procesa u odnosu na prethodni način proizvodnje,
- smanjivanje štetnih efekata na prirodno okruženje,

- opadajući obim potrošnje osnovnog materijala i energije,
- velika elastičnost utrošaka elemenata proizvodnje po jedinici dohotka.

Visoko razvijene tehnologije ispoljavaju određene specifičnosti takođe i prilikom primene. Te specifičnosti ogledaju se u sledećem:

- mogućnost široke primene i difuzije u različitim granama proizvodnje, i to kako u privrednim tako i u neprivrednim delatnostima,
- doprinos višem kvalitetu i funkcionalnosti proizvoda pri čijoj proizvodnji se primenjuju,
- doprinos povećanju efikasnosti organizacionih sistema u kojima se primenjuju,
- doprinos poboljšanju uslova rada,
- smanjivanje troškova po jedinici proizvoda i po jedinici prinosa.

Savremeni tehničko-tehnološki progres, kao skup veoma velikih i brzih promena u oblasti tehnike i tehnologije, otvara široke mogućnosti primene novih dostignuća i povezivanja do sada potpuno nepovezanih područja i delatnosti. Na taj način dolazi do sinergetskih efekata kad "sve zavisi od svega", tako da se sve tehnologije i tehnološke pretpostavke povezuju u jedinstveni sistem i deluju usklađeno.

Naučno-tehnološka revolucija omogućuje uvođenje automatizacije i robotizacije proizvodnje, kao i individualizacije proizvoda i uspostavljanja kontinuelne veze između proizvođača i korisnika. Preduzeće posluje u kompleksnom i promenljivom okruženju u kome je tehnologija samo jedan od elemenata tog okruženja, doduše, sa veoma izraženim, često presudnim, uticajem. Okruženje, pored tehnološke, čine i elementi socijalne, političke, ekonomske i javne sfere koji se nalaze u procesu stalnih promena i između kojih postoje odnosi međusobne uslovljenosti i zavisnosti.

Iz svega rečenog, može se zaključiti da preduzeće egzistira i posluje u veoma turbulentnom okruženju. Jedan od najznačajnijih ali i najneizvesnijih, faktora jeste upravo tehničko-tehnološki progres, koji u određenim uslovima može biti šansa, a u drugim uslovima ograničenje rasta i razvoja preduzeća. Naime, ukoliko privredni subjekt odgovarajućim aktivnostima uoči i anticipira tehnološke promene i, u skladu s tim, prilagodi sopstvenu organizacionu strukturu i obim proizvodnje, tehničko-tehnološki progres za njega će biti propulzivni faktor razvoja. Međutim, svako zanemarivanje, izolovanje i izbegavanje tehnič-

ko-tehnoloških promena nužno će dovesti do usporavanja razvoja, stagniranja i, u krajnjem slučaju, prestanka funkcionisanja preduzeća.

### 3. Globalni razvoj preduzeća u funkciji tehnološkog razvoja

Na današnjem nivou razvoja svetske privrede tehnologija jeste jedan od najvažnijih faktora tog razvoja. Tehnologija uzrokuje i omogućava bitne strateške promene kako na nivou privrede kao celine tako i na nivou preduzeća kao osnovnog ekonomskog subjekta. Sve intenzivniji naučno-istraživački rad dovodi do sve više stope tehničkog progressa, posebno u oblastima kao što su: mikroelektronika, računarstvo, proizvodnja novih oblika energije i materijala, genetsko inženjerstvo i slično.

Može se reći da su tehnološke promene osnova svih promena u poslovanju preduzeća, pri čemu je intenzitet njihovog uticaja različit za pojedine privredne grane i oblasti proizvodnje. Glavni pokazatelji intenziteta tehnoloških promena jesu:

- stopa difuzije tehnologije, koja pokazuje brzinu zamene jedne tehnologije drugom,
- frekvencija tehnološke inovacije koja ukazuje na broj novih tehnoloških rešenja u određenom vremenskom periodu,
- vremenski razmak inovacije, odnosno vreme koje proteče od momenta otkrića novog rešenja do momenta njegove komercijalizacije.<sup>27</sup>

Treba naglasiti da je značaj tehničkog progressa i tehnološkog razvoja za opstanak i razvoj preduzeća danas bitno drugačiji u odnosu na ranije periode. Razlozi za to su sledeći:

- stare tehnologije imaju ograničeni potencijal,
- nove tehnologije razvijaju se po mnogo višoj stopi,
- nova poslovna ulaganja zasnivaju se najvećim delom na novim tehnologijama,
- pri kupovini proizvoda kvalitet ima odlučujuću ulogu u odnosu na cenu,
- životni ciklus tehnologije ima tendenciju skraćivanja,

---

<sup>27</sup> Milisavljević, M., Todorović, J.: Strategijsko upravljanje, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991. str. 37.

- životni ciklus proizvoda takođe ima tendenciju skraćivanja,
- troškovi tehnološkog razvoja imaju tendenciju povećanog učešća u ceni koštanja proizvoda,
- odnos između profitabilnosti i novododate vrednosti proizvoda ima presudan uticaj na donošenje odluka,
- broj tehnoloških kompetencija firme ima tendenciju povećanja.<sup>28</sup>

Zbog svega ovoga, za preduzeće je veoma opasno zanemarivanje tehnoloških promena. Naime, ukoliko preduzeće ne prati na pravi način i ne uvažava tehnološke promene, nužno dolazi do smanjivanja njegove konkurentnosti, pogoršavanja tržišne pozicije pa i do prestanka poslovanja. Razlozi takvog nesnažjenja preduzeća u ovoj sferi mogu biti različiti, a najčešće su sledeći:

- neinvestiranje u nove tehnologije,
- investiranje u pogrešne, tj. zastarele ili neadekvatne tehnologije,
- zavaravanje trenutno povoljnom pozicijom na tržištu i nastojanje da se održi status quo,
- nedostatak materijalnih, finansijskih i kadrovskih resursa za adekvatno korišćenje postojeće i za blagovremeno uvođenje nove tehnologije.

Tehnologijom kao jednim od najbitnijih razvojnih faktora preduzeće može upravljati i transformisati ga iz opasnosti u svoju šansu za uspeh. U tom smislu, rešavanje problema tehnološkog razvoja zahteva strategijski pristup. Tehnološka strategija preduzeća može se definisati kao dugoročno opredeljenje preduzeća prema mestu i ulozi tehnologije u njegovom poslovanju. Tehnologija ima veoma kompleksan uticaj na poslovanje preduzeća. Ova kompleksnost ispoljava se kako u mnogim globalnim aspektima poslovanja tako i u konkretnim pitanjima kao što su: šta, gde i kako se proizvodi i prodaje. Tehnološke promene utiču na menjanje svih segmenata ciklusa reprodukcije u preduzeću. Te promene uzrokuju niz organizacionih promena u samom preduzeću, koje su međusobno povezane i uslovljene.

Uticaj tehnoloških promena različit je i u zavisnosti od toga o kojoj privrednoj grani se radi. Poslednjih godina pod uticajem razvoja tehnologije došlo je do velikih promena u poslovanju, kako na nacionalnom tako i na međunarodnom planu. Određene privredne grane, kao što su na primer, elektronika,

---

<sup>28</sup> Twiss, B., Goodbridge, M.: *Managing Technology for Competitive Advantage*, Pitman, London, 1989, str. 2.

zatim farmaceutska i petrohemijska industrija, i sl., doživele su progres, dok su druge industrijske grane, kao što je, na primer, industrija čelika, stagnirale i pogoršale svoju poziciju. Prva grupa grana naziva se tehnološki intenzivnim granama i postala je takva zahvaljujući sposobnosti njenih privrednih subjekata da adekvatno prate, primenjuju i razvijaju novu tehnologiju.

#### 4. Strategija tehnološkog razvoja preduzeća

Kao što je prethodno rečeno, tehnologijom kao najbitnijim razvojnim faktorom preduzeće može upravljati i transformisati ga iz opasnosti u svoju šansu za uspeh. Zato rešavanje problema tehnološkog razvoja zahteva strategijski pristup. Globalno gledano, tehnološka strategija preduzeća može se definisati kao dugoročno opredeljenje preduzeća prema mestu i ulozi tehnologije u njegovom poslovanju. Kao takva tehnološka strategija jeste bitan element ukupne strategije preduzeća i treba da obuhvata odgovore na tri bitna pitanja:

- koje tehnologije preduzeće treba da razvija,
- da li treba nastojati da se ostvari tehnološko vođstvo u tim delatnostima,
- kakve su mogućnosti prodaje tehnologije<sup>29</sup>.

Neki autori tehnološku strategiju definišu mnogo šire, odnosno kao aspekt strategije preduzeća koji se odnosi na eksploataciju, razvoj i održavanje ukupnog znanja i sposobnosti preduzeća, i to u dužem periodu.

Savremeni uslovi privređivanja odlikuju se velikom promenljivošću i nezvesnošću. U skladu s tim, globalna strategija preduzeća, pa i strategija tehnološkog razvoja kao njen integralni deo, mora se stalno prilagođavati tim promenama. Ustvari, kontinuelno praćenje i analiza tekućih tehnoloških promena jeste preduslov stvaranja odgovarajuće osnove za donošenje strategijskih odluka. Realnost date baze utoliko je značajnija ukoliko se ima u vidu da odluke danas donete imaju posledice tek u budućnosti. Prema tome, odluke se ne smeju donositi retroaktivno već proaktivno, što znači da moraju anticipirati uslove u kojima će se ispoljiti njihovi efekti.

Promenljivi uslovi privređivanja takođe zahtevaju da donošenju strategijskih odluka mora prethoditi detaljna analiza prošlog poslovanja, ocena sada-

---

<sup>29</sup> Milisavljević, M., Todorović, J.: Strategijsko upravljanje, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991. str. 165.

šnjeg stanja i prognoza budućih kretanja u domaćem i međunarodnog okruženju. Primenom formulisanja svoje tehnološke strategije, preduzeća mora uspostaviti ravnotežu između svojih mogućnosti i zahteva okruženja. Jer, jedna ista promena u okruženju može biti u principu povoljna za poslovanje preduzeća ali samo ako preduzeće na adekvatan način reaguje na nju. Međutim, datu povoljnost preduzeća može poništiti svojim pogrešnim akcijama i promenu iz šanse pretvoriti u pretnju svom poslovanju.

U skladu sa navedenim, osnovu za formiranje strategije tehnološkog razvoja mora činiti skup ciljeva poslovanja preduzeća. To znači da tehnološka strategija mora da bude usaglašena sa ciljevima preduzeća i da doprinosi njihovom postepenom ostvarivanju. Svaka potreba uvođenja nove tehnologije mora se sagledati objektivno i dugoročno. Naime, pri tome mora da bude uzeto u obzir: uticaj objektivnih faktora, postojanje subjektivnih ograničenja i njihova dugoročnost, raspoloživost odgovarajućih informacija, i sl.

Utvrđena strategija tehnološkog razvoja preduzeća treba da bude u skladu sa:

- dugoročnim ciljevima preduzeća,
- sveukupnim potencijalom preduzeća i
- okruženjem preduzeća.

Blagovremeno utvrđena ocena uticaja tehnoloških promena kao i blagovremeno formulisanje adekvatne strategije tehnološkog razvoja imaju znatan uticaj na mesto, ulogu i perspektivu preduzeća u njegovom okruženju.

## II. FORMIRANJE STRATEGIJE TEHNOLOŠKOG RAZVOJA PREDUZEĆA

Kako je tehnološki razvoj integralni deo ukupnog razvoja preduzeća, tehnologija je jedan od najbitnijih faktora tog razvoja što se odražava u sledećem:

- nivo tehnološke razvijenosti ima esencijalni značaj za preduzeća, uključujući tu i one tehnologije koje su u prošlosti imale mali uticaj,
- nivo tehnološke razvijenosti jeste ključni faktor u okruženju preduzeća,
- tehnologija jeste primarni resurs konkurentske prednosti preduzeća,

- strategijski uticaj tehnologije može da bude takav da promeni strukturu tržišta i industrije, o čemu treba da vodi računa top menadžment preduzeća,
- visoka tehnologija zahteva i viši nivo investiranja u razvoj proizvoda i proces proizvodnje nego što je to bio slučaj u prošlosti,
- tehnološki razvoj tiče se svih delova poslovanja, zahtevajući visoki stepen usaglašenosti funkcionalne integracije,
- visoka tehnologija zahteva odgovarajući nivo kulture, primereni menadžerski stil i novu organizacionu strukturu. Sve ovo mora da bude različito u odnosu na zreli biznis, tako da određeni tehnološki razvoj podrazumeva i odgovarajući razvoj menadžmenta.<sup>30</sup>

Iz svega rečenog, proizlazi da odluke u vezi sa tehnologijom i tehnološkim razvojem, usled posledica i dugoročnosti njihovog delovanja imaju strategijski karakter. Samim tim, formiranje strategije tehnološkog razvoja jeste veoma složen proces, sa dalekosežnim posledicama na celokupno buduće poslovanje preduzeća.

Prilikom formiranja svoje strategije tehnološkog razvoja, jedno od osnovnih pitanja na koje preduzeća treba da odgovori, i od čijeg odgovora treba da pođe u datom procesu, jeste koji su glavni ciljevi razvoja preduzeća.

### 1. Ciljevi razvoja

Globalno gledano, osnovni cilj rasta i razvoja preduzeća jeste poboljšanje njegove ekonomske i ukupne društvene pozicije. Dati cilj može se postići primenom različitih metoda, od kojih su najčešće:

- uvođenje novih tehnoloških rešenja;
- modifikacija proizvodnog programa;
- povećanje stepena korišćenja kapaciteta;
- poboljšanje organizacije poslovanja, i sl.

Strategijski ciljevi preduzeća mogu se definisati i kroz:

- postizanje efikasnosti u tekućim operacijama;
- profitabilnost kapitalne zaposlenosti;
- upravljanje rizikom: optimiziranje rizika povraćaja uložениh sredstava;

---

<sup>30</sup> Twiss, B., Goodbridge, M.: Managing technology for competitive advantage, Pitman, London, 1989, str. 10.



- inoviranje, učenje, adaptiranje: razvijanje adekvatnih resursa i strukture da bi preduzeće dugoročno ostalo konkurentno.<sup>31</sup>

Koje će se mere i metode i u kom obimu koristiti zavisice od poslovne odnosno razvojne strategije preduzeća. U uslovima turbulentnog okruženja položaj ekonomskog subjekta stalno se relativizira tako da je on primoran da se stalno osposobljava da efikasno ostvaruje ranije postavljene ciljeve i da, u skladu sa promenama uslova, postavlja nove. Efikasnost privrednog subjekta meri se upravo stepenom ostvarenja tih postavljenih ciljeva.

#### *1.1. Usaglašenost razvojnih ciljeva*

Preduzeće predstavlja složen ekonomski, tehnološki i sociološki sistem koji je sastavljen od više podsistema. Pri tome, svaki podsistem predstavlja celinu za sebe, što nužno dovodi do konflikata prilikom formulisanja parcijalnih ciljeva i ciljeva preduzeća kao celine. Kada se govori o razvojnim ciljevima preduzeća treba napomenuti da ostvarivanje globalnih ciljeva razvoja podrazumeva usklađivanje ostvarivanja parcijalnih podciljeva. Budući da se pojedini ciljevi razvoja međusobno razlikuju po svojoj prirodi, dugoročnosti i metodi, kao jedna od teškoća javlja se kolizija prilikom njihovog ostvarivanja. Pri tome, naročito je izražena suprotnost između kratkoročnih i dugoročnih razvojnih ciljeva preduzeća. Ovo stoga što davanje prioriteta jednim ciljevima nužno dovodi do zanemarivanja drugih. Zbog toga je veoma teško postići odgovarajuću usaglašenost, što se posebno odnosi na ostvarivanje dugoročnih ciljeva neposrednim zadovoljavanjem kratkoročnih ciljeva. Zato se dugoročni ciljevi preko kratkoročnih ciljeva najčešće ostvaruju indirektno. To je, naravno, duži i skuplji, ali jedino mogući put.

Jedna od naglašenih suprotnosti između razvojnih ciljeva jeste i kolizija interesa između sistema kao celine i njegovih podsistema. Naime, svi podsistemi preduzeća, uključujući tu i svakog zaposlenog radnika, imaju svoje posebne interese i ciljeve koji se ne poklapaju nužno sa interesima i ciljevima celog preduzeća. Usled toga, konflikti između ciljeva uopšte, pa prema tome i između razvojnih ciljeva, nužna su posledica složenosti preduzeća kao sistema. Dati konflikti ne mogu se izbeći, ali se mogu rešavati. Jedan od načina razrešavanja konflikta između pojedinih ciljeva jeste formiranje njihove adekvatne strukture.

---

<sup>31</sup> P. de Woot: High Technology Europe, ECSC-EEC-EAEC, Brussels - Luxembourg, 1990, str. 8.

Ciljevi preduzeća obuhvataju kako individualne i grupne ciljeva zaposlenih tako i ciljeve stakeholdera preduzeća. Između ciljeva treba da budu uspostavljeni odnosi usklađenosti i komplementarnosti a ne odnosi supstitabilnosti.<sup>32</sup>

Razvojni ciljevi preduzeća spadaju u grupu globalnih ciljeva. Postupak izbora razvojnih ciljeva trebalo bi da se odvija odozgo nadole, tj. prvo da se biraju ciljevi najvišeg reda, a zatim ciljevi nižih nivoa, do ciljeva najnižeg nivoa - pojedinih organizacionih delova podsistema.

Izbor svojih razvojnih ciljeva preduzeće ne može izvršiti sasvim proizvoljno. Naime, kapaciteti preduzeća i faktori okruženja umnogome limitiraju i usmeravaju izbor razvojnih ciljeva. Razvojni ciljevi preduzeća, po pravilu, spadaju u grupu dugoročnih ciljeva, što znači da je njihova realizacija povezana sa određenim stepenom neizvesnosti i rizika. Ovo se posebno odnosi na situaciju koju karakteriše nestabilnost uslova privređivanja i diskontinuiteta u određenim trendovima. U ovakvoj situaciji, preduzeća pribegavaju formulisanju više mogućih ciljeva, od kojih pojedini predstavljaju alternativu nekom drugom, a zatim usmeravaju svoju aktivnost na ostvarenje onih ciljeva za koje imaju najpovoljnije uslove.

Budući da razvoj preduzeća podrazumeva ostvarivanje čitavog seta razvojnih ciljeva, veoma je bitno klasifikovati ih po prioritetu, kako bi se izbegao konflikt u njihovom ostvarivanju. Adekvatna struktura razvojnih ciljeva trebalo bi da obezbedi da ostvarivanje sekundarnih ciljeva vodi ka ostvarivanju primarnih ciljeva.

Takođe, treba napomenuti da je usled dugoročnosti razvojnih ciljeva neophodno njihovo stalno preispitivanje da bi se utvrdila njihova aktuelnost i racionalnost, budući da tokom vremena uslovi poslovanja mogu bitno da se izmene. Zato adekvatan izbor i formiranje adekvatne strukture razvojnih ciljeva mogu imati odlučujući uticaj na smer i intenzitet razvoja preduzeća. Razvojni ciljevi su mnogobrojni, a hijerarhija njihovog ostvarivanja zavisi od zahteva okruženja, uslova privređivanja i mogućnosti preduzeća. Na savremenom nivou razvijenosti, tehnološki razvoj spada u grupu primarnih razvojnih ciljeva za većinu preduzeća, a posebno onih koja pripadaju tehnološki intenzivnim privrednim granama. Usled toga, u navedenom tekstu detaljnije se ukazuje na karakteristike tehnološkog razvoja kao razvojnog cilja.

---

<sup>32</sup> Milosavljević, M., Todorović, J.: Planiranje i razvojna politika preduzeća, Savremena administracija, Beograd, 1955, str. 92.

#### *1.2. Tehnološki razvoj kao razvojni cilj*

Budući da je na današnjem nivou razvijenosti tehnološka razvijenost uslov i pokazatelj nivoa razvoja preduzeća kao ekonomskog subjekta, to je tehnološki razvoj jedan od bitnih razvojnih ciljeva preduzeća. Mesto tehnološkog razvoja u strukturi razvojnih ciljeva preduzeća određeno je, pre svega, vrstom delatnosti kojom se preduzeće bavi, odnosno prirodom industrijske grane u kojoj posluje. Preduzeća koja posluju u industrijskim granama koje karakteriše intenzivan tehničko-tehnološki progres, u strukturi svojih razvojnih ciljeva tehnološkom razvoju moraju dati primarno mesto. Naime, za ovu grupu preduzeća tehnološki razvoj predstavlja ne samo uslov njihovog ukupnog razvoja i prosperiteta, već i uslov njihovog opstanka na tržištu.

Preduzeća koja posluju u granama u kojima je tehničko-tehnološki progres spor, u tehnološki razvoj ne moraju ulagati u meri u kojoj ulažu preduzeća iz grana visoke tehnologije. Ova grupa preduzeća za poboljšanje svoje konkurentske pozicije koristi druge metode, kao što su:

- poboljšanje dizajna postojećih proizvoda,
- proširenje oblasti primene proizvoda,
- snižavanje prodajne cene proizvoda usled snižavanja troškova po jedinici, i slično.

Međutim, tehničko-tehnološki progres odvija se i u ovim granama, samo što je brzina njegovog odvijanja manja. Usled toga ova preduzeća nisu primorana da brzo reaguju i ulažu velika sredstva u istraživačko-razvojne projekte. To im omogućava određenu ležernost u njihovom ponašanju koja često dovodi do sporog i neadekvatnog reagovanja na impulse iz okruženja. To najčešće rezultira u neostvarivanju moguće dobiti ili u pogoršanju tržišne pozicije.

Pozicija tehnološkog razvoja u setu razvojnih ciljeva preduzeća takođe zavisi i od kapaciteta preduzeća za ostvarivanje tehnološkog razvoja. Preduzeća koja raspolazu adekvatnim materijalnim, finansijskim i kadrovskim resursima tehnološkom razvoju daju prioritarno mesto u strukturi svojih razvojnih ciljeva. Razlog za ovo leži u činjenici da nivo tehnološke razvijenosti preduzeća u značajnoj meri determiniše njegovu konkurentsku poziciju na tržištu pa, samim tim, i ekonomsku uspešnost njegovog poslovanja. Na taj način ostvarivanje ciljeva tehnološkog razvoja predstavlja uslov i osnovu ostvarivanja dugoročnih razvojnih ciljeva preduzeća.

Ostvarivanje tehnološkog razvoja kao razvojnog cilja umnogome je određeno i zahtevima okruženja u kojem preduzeće posluje. Uticaji okruženja različite su prirode i tiču se pravnih, političkih, ekoloških, ekonomskih, socijalnih i drugih zahteva koje preduzeće mora da zadovolji u svom poslovanju da bi ispunilo društvenu opravdanost svog funkcionisanja. Pri tome, posebno je značajan uticaj tržišta kao faktora bez čije verifikacije učinjeni napori preduzeća (i u sferi tehnološkog razvoja) nemaju nikakvog smisla.

Budući da tehnološki razvoj zauzima veoma značajno, a često i najznačajnije, mesto u strukturi razvojnih ciljeva preduzeća, od velike je važnosti da preduzeće obezbedi usaglašenost ciljeva tehnološkog razvoja sa drugim razvojnim ciljevima preduzeća. Data usaglašenost trebalo bi da omogući da ostvarivanje ciljeva tehnološkog razvoja bude u funkciji ostvarivanja ukupnih razvojnih ciljeva preduzeća.

## 2. Izbor strategije tehnološkog razvoja preduzeća

Izbor strategije tehnološkog razvoja preduzeća zavisi, pre svega, od inovativnih potencijala preduzeća. Pod inovativnim potencijalom preduzeća podrazumeva se njegova sposobnost da razvija nova rešenja, od pojave ideje do njene prve komercijalne primene. Osnovu inovativnog potencijala preduzeća pretežno čini njegova istraživačko razvojna delatnost koja, uz korišćenje potrebnih resursa (kadrova, opreme, finansijskih sredstava, informacija, energije, vremena i dr.), rezultira u novim ili poboljšanim proizvodima ili procesima. Efikasnost inovacionog procesa podrazumeva odgovarajući sistem upravljanja i organizovanja ove oblasti.

Posmatrano u celini, inovacioni proces sadrži sledeće aktivnosti:

- strategijski marketing,
- bazna istraživanja,
- usmerena istraživanja,
- primenjena istraživanja,
- industrijski razvoj,
- projektnu i konstrukcionu razradu,
- tehničku pripremu i uhodavanje proizvodnje, i
- inicijalni marketing.

Međutim, preduzeće, po pravilu, ne raspolaže dovoljnim resursima da razvija sve elemente inovativne aktivnosti, niti je to za njega ekonomski oprav-

dano. Samo velika preduzeća, kao krupni organizacioni sistemi, mogu ostvarivati razvoj svih ili većine inovativnih aktivnosti. Ta preduzeća mogu se svrstati u grupu tehnoloških lidera i relativno su malobrojna. Većina drugih preduzeća orijentiše se na razvoj samo određenih oblasti inovativne delatnosti, u zavisnosti od raspoloživih resursa i zahteva okruženja, pre svega tržišta.

Prilikom izbora optimalne strategije tehnološkog razvoja posebno značajnu ulogu igra informisanost i znanje preduzeća o, na jednoj strani, potrebnoj tehnologiji i, na drugoj strani, o tržištu na koje se data tehnologija plasira. Ukoliko je stepen informisanosti i znanja preduzeća o tehnologiji i tržištu nizak, preduzeće je manje orijentisano na samostalni tehnološki razvoj, a više na druge vidove razvoja tehnologije. To znači da u slučaju izrazitog nepoznavanja tržišta, odnosno tehnologije preduzeće ima tzv. izviđački pristup.<sup>33</sup>

Ovakav pristup podrazumeva da preduzeće, radi ostvarivanja svojih stratejskih ciljeva mora da vrši odgovarajuća istraživanja tržišta, odnosno tehnologije ili sufinansiranjem određenog inovacionog projekta ili kupovinom manjih privrednih organizacija u oblasti koja je relevantna za poslovanje preduzeća. Aktivnosti preduzeća mogu se dalje razvijati u pravcu zajedničkih ulaganja u razvoj tržišta ili tehnologije ili u pravcu kupovine licenci za već razvijene tehnologije.

Preduzeća koja preduzimaju određene aktivnosti u vezi sa tehnologijom ili tržištem za koje već raspoložuju odgovarajućim fondom znanja i informacija, a pri tome raspoložuju i odgovarajućim kapacitetima, mogu da se opredele za određene forme samostalnijeg tehnološkog razvoja. Pri tome, veoma je bitno oceniti verovatnoću uspeha razvoja tehnologije, kao i oceniti rizik da do datog uspeha ne dođe. Za ove ocene neophodno je uzeti u obzir delovanje brojnih faktora, od kojih su najznačajniji:

- vremenska prednost u odnosu na konkurenciju,
- raspoloživost potrebnih resursa,
- tržišni i drugi uticaji iz okruženja, i sl.

Bez obzira na to za koju strategiju tehnološkog razvoja se preduzeće opredelilo, ono se mora suočiti sa određenim rizicima. Svi rizici sa kojima se preduzeće susreće u procesu svog tehnološkog razvoja mogu se globalno podeliti na dve kategorije: tržišni rizik i tehnički rizik.

---

<sup>33</sup> Ferencić, A., Kraljić, V.: Pribavljanje tehnologije, op.cit.str. 122

Tržišni rizik posledica je neizvesnosti u pogledu:

- reakcije potencijalnih potrošača na novitet proizvoda ili procesa,
- protekcionizma i drugih oblika intervencije na tržištu koji su izvan uticaja konkretnog preduzeća.

Tehnički rizik posledica je neizvesnosti koje se tiču:

- raspoloživog znanja, veštine i iskustva kadrova preduzeća,
- mogućnosti ostvarivanja planiranih troškova inoviranja,
- mogućnosti da preduzeće inovaciju realizuje u potrebnom vremenskom periodu (dovoljno vremena pre konkurencije).

Uticaj faktora neizvesnosti tokom procesa inovacije menja se, pri čemu je bitno da menadžment preduzeća, pored odgovora na pitanje da li će tehničko rešenje funkcionisati ili ne, izvrši ocenu sledeća tri parametra:

- verovatnog iznosa troškova razvoja, proizvodnje, lansiranja i marketinga inovacije, uključivši vremensku dinamiku nastanka troškova,
- budućeg toka i vremenske dinamike prihoda od prodaje ili korišćenja inovacije,
- verovatnoću tehničkog i komercijalnog uspeha inovacije.<sup>34</sup>

Procene iznosa troškova i prihoda nikada ne mogu da se izvrše sa potpunom tačnošću. Ukoliko se greška procenjenih veličina kreće oko  $\pm 20\%$ , znači da se radi o projektima sa minimalnom neizvesnošću tehničkog uspeha na već obrađenim tržištima. U cilju ilustracije navedenih postavki dat je prikaz stepena neizvesnosti različitih tipova inovacije.

Iz datog prikaza može se zaključiti da najveći rizik imaju fundamentalna istraživanja kojima se bavi samo mali broj velikih, ekonomski jakih i snažnih preduzeća, koja raspolažu za to odgovarajućim uslovima. Vrlo visok stepen rizika imaju radikalne inovacije proizvoda i procesa koje se koriste van preduzeća jer, pored visoke tehničko-tehnološke neizvesnosti, uključuju i visok stepen tržišne neizvesnosti. Najniži stepen neizvesnosti imaju novi modeli, diferenciranje proizvoda, manja tehnička unapređenja i sl., kojima se bavi većina preduzeća.

Kada se govori o procesu inovacija, značajno je ukazati na njegove visoke troškove. Naime, što su inovacije radikalnijeg karaktera to su i troškovi njihovog generiranja viši. Ovako visok iznos troškova, pošto umanjuje komercijal-

---

<sup>34</sup> Freeman, C.: *The Economics of Industrial Innovation*, Penguin Books, 1982, str. 228.

nu atraktivnost projekta, kao i pošto produžava vreme povraćaja uložениh sredstava, utiče destimulativno na preduzeća da se upuštaju u istraživanja. Usled toga, kao i usled glavnog razloga nepreduzimanja visoko-rizičnih istraživačko-razvojnih poduhvata-nedostataka potrebnih materijalnih, kadrovskih i finansijskih resursa-preduzeća se mogu opredeliti za druge forme tehnološkog razvoja, od kupovine licenci do zajedničkih ulaganja.

Prikaz stepena neizvesnosti različitih tipova inovacija

<b>.br.</b>	<b>Vrsta rizika</b>	<b>Vrsta istraživanja</b>
1.	Pravi rizik	Fundamentalna istraživanja Fundamentalne inovacije (generičke)
2.	Vrlo visok stepen neizvesnosti	Radikalne inovacije proizvoda Radikalne inovacije procesa koji se koriste van preduzeća
3.	Visok stepen neizvesnosti	Znatne inovacije proizvoda Znatne inovacije procesa za korišćenje u sopstvenom preduzeću
4.	Umerena neizvesnost	Nove "generacije" uvedenih proizvoda
5.	Mala neizvesnost	Licencirane inovacije Imitacije inovacija proizvoda, Modifikacije proizvoda i procesa, rano usvajanje uvedenog procesa
6.	Vrlo niska neizvesnost	Novi "model" Diferencijacija proizvoda Kasno prihvatanje uvedene inovacije procesa u sopstvenom preduzeću, Manja tehnička unapređenja.

Izvor: Freeman,C.: The Economics of Industrial Inovation, op.cit.str. 226.

Upravljanje tehnološkim razvojem preduzeća podrazumeva veoma kompleksan sistem menadžmenta koji uvažava delovanje svih relevantnih faktora, a pre svega onih koji deluju u oblasti:

- marketinga,
- finansija,
- proizvodnje,
- kadrova i
- tehnologije<sup>35</sup>.

Iz odnosa sistema menadžmenta i tehničkog razvoja može se zaključiti da efikasno upravljanje procesom tehničkih promena podrazumeva uspostavljanje adekvatnih relacija između marketinga, finansija, proizvodnje, kadrova i tehnologije koji, usled svog energetskog delovanja, rezultiraju u željenom tehničkom progresu.

Strategiju svog tehnološkog razvoja preduzeće utvrđuje pre svega, u zavisnosti od delovanja dve grupe faktora i to:

- zahteva okruženja, na koje posebno utiču tržišne zakonitosti, pri čemu se ne sme zanemariti ni uticaj socijalnih, političkih, pravnih, ekoloških i drugih faktora okruženja,
- strategijskih kapaciteta preduzeća, u koje spadaju njegovi materijalni, finansijski i kadrovski resursi.

U skladu sa delovanjem navedenih faktora, preduzeće mora da definiše strategiju svog tehnološkog razvoja u skladu sa zahtevima okruženja kao i u skladu sa svojim mogućnostima i težnjama.

Strategiju samostalnog tehnološkog razvoja mogu primenjivati, kao što je već više puta naglašavano, samo ekonomski jaka preduzeća, koja raspolažu potrebnim kapacitetima, sa jedne strane i za čije proizvode ili usluge postoji ili može da postoji povoljna tržišna situacija, sa druge strane. Relativno samostalni tehnološki razvoj podrazumeva visok stepen razvijenosti istraživačko-razvojnih kapaciteta samog preduzeća, kao i njihovu saradnju sa drugim naučno-istraživačkim institucijama u zemlji i inostranstvu.

Ukoliko se preduzeće opredeli za samostalan tehnološki razvoj, mora imati u vidu sve prednosti i nedostatke koje sobom nosi takvo opredeljenje. Glavne prednosti ovakvog strategijskog opredeljenja ostvaruju se iz strategijske pozicije preduzeća kao tehnološkog lidera, što utiče na poboljšanje njegove konkurentske pozicije na tržištu, ostvarivanje viših prihoda, bilo po osnovu većeg obima prodaje bilo po osnovu više cene po jedinici proizvoda, i sl. Sa druge strane, samostalni tehnološki razvoj podrazumeva dugogodišnja ulaganja u is-

---

<sup>35</sup> Twiss, B., Goodbridge, M.: *Managing Technology*, op.cit.str. 214.



traživačko-razvojnu oblast, kao finansijsku sposobnost preduzeća da, sa jedne strane, realizuje potrebna ulaganja a, sa druge strane, da podnese rizik eventualno neuspešnih istraživanja.<sup>36</sup>

Intenzivan i relativno samostalan tehnološki razvoj podrazumeva ispunjenost veoma visokih zahteva u pogledu marketing istraživanja, kadrova, opreme, finansijskih sredstava, informacija, energije, vremena, i sl. Zato samo relativno mali broj preduzeća može ispuniti ove zahteve. Usled toga većina preduzeća svoj tehnološki razvoj ostvaruje transferom tehnologije od drugih subjekata. Tehnologiju, pribavljenu procesom transfera, određeno preduzeće može dalje usavršavati u svojim proizvodnim kapacitetima i na taj način ostvarivati određene korake ka svom samostalnijem tehnološkom razvoju. Čak i kada raspolaze potrebnim kapacitetima za samostalni razvoj, preduzeće se može opredeliti za strategiju tehnološkog razvoja transferom tehnologije ukoliko bi mu to bilo ekonomski opravdano.<sup>37</sup>

Usled toga, većina preduzeća, posebno onih u zemljama u razvoju, svoj tehnološki razvoj ostvaruje pribavljanjem tehnoloških rešenja od drugih subjekata putem transfera tehnologije.

### **3. Transfer tehnologije kao strategijska opcija tehnološkog razvoja preduzeća**

Tehnološki razvoj nastaje kao posledica generisanja ideja, kreiranja znanja i primene datih ideja i znanja u razvoju novih proizvoda i procesa. Znanje i informacije su sterilni sve dok se ne upotrebe i ne primene.<sup>38</sup>

Upotreba znanja podrazumeva njegov transfer od subjekta koji ga kreira do subjekta koji ga primenjuje. Dvadeseti vek, posebno njegova druga polovina, karakterističan je po rapidnom razvoju novog znanja i širenju informacionih sistema koji dati razvoj ubrzavaju. Znanje i informacije stvaraju se i šire se u svim društvima u manjem ili većem obimu. Znanje ili informacija nastali u jednoj sredini, radi ostvarivanja određenih ciljeva te sredine, mogu biti primenjeni

---

<sup>36</sup> U zemljama Zapadne Evrope, samo jedan od sedam inovacionih projekata doživi komercijalni uspeh (Heaney: *Inovation in Ireland*, Brussel, 1985, str. 52).

<sup>37</sup> Ne bi bilo ekonomski racionalno da preduzeće angažuje svoje resurse za razvoj tehnologije koju su konkurenti već osvojili i koju može kupiti po ceni koja je niža od troškova njenog osvajanja u samom preduzeću.

<sup>38</sup> Roman D., Puett, J.: *International Business and Technological Inovation*, North-Holland, New York, Amnsterdam, Oxford, 1983, str. 159.

u sličnoj situaciji u drugoj sredini sa ili bez modifikacija, ili mogu biti primenjeni indirektno u drugim relevantnim područjima. Taj proces prenošenja znanja iz jedne sredine u drugu i od jednog subjekta ka drugom kao što je prethodno navedeno, naziva se transfer tehnologije.

Transfer tehnologije, pored prethodno navedenih formulacija, može se definisati kao proces sakupljanja, dokumentovanja i uspešnog širenja naučnih i tehničkih informacija od stvaraoca ka primaocima. Ovaj proces može da se odvija kroz različite mehanizme koji mogu biti formalni i neformalni, pasivni i aktivni, ili drukčije klasifikovani.<sup>39</sup>

U početku procesa industrijalizacije glavni motiv transfera tehnologije izražavao se u težnji za preživljavanjem. Međutim, u kasnijem razvoju društva transfer tehnologije, za ekonomske subjekte, pored motiva preživljavanja, postao je i uslov ekonomskog prosperiteta, kao i uslov ostvarivanja višeg kvaliteta života. Značaj transfera tehnologije za ukupni, kao i za sam tehnološki razvoj ekonomskih subjekata povećao se usled činjenice da su tehnologije postale suviše kompleksne, kao i da se suviše brzo usavršavaju da bi preduzeće moglo samo da ih razvija.

U svojoj težnji ka rastu i razvoju kao uslovu opstanka u tržišnoj utakmici, preduzeće je primorano da ostvaruje tehnološki razvoj kao osnovu svog ukupnog razvoja. Pri tome, preduzeće mora razrešiti problem metoda tehnološkog razvoja, pri čemu mu se kao moguće javljaju dve ekstremno različite strategijske opcije:

- pribavljanje gotovih tehnoloških rešenja transferom tehnologije od drugih privrednih subjekata, ili
- samostalno kreiranje potrebne tehnologije.

Dilema je još naglašenija ako se imaju u vidu veoma visoki troškovi i rizik samostalnog tehnološkog razvoja, s jedne strane, i pritisak da se raspoloživi resursi što racionalnije koriste, s druge strane. U procesu definisanja svoje razvojne, a u okviru nje tehnološke, strategije preduzeće se mora opredeliti za jednu od ove dve strategijske opcije. Ukoliko se preduzeće opredeli da svoj tehnološki razvoj ostvaruje pribavljanjem gotovih tehnoloških rešenja od drugih su-

---

<sup>39</sup> "Technology Transfer and utilization: Recommendations for Redirecting the Emphasis and Correcting the Imbalance", a report prepared by the Committee of Technology, Transfer and Utilization of the NAENSF, National Academy of Engineering, Washington, DC, 1974, str. 4.

bjekata, to ne znači da time prestaju njegove aktivnosti na vlastitom tehnološkom razvoju. Naprotiv, preduzeće transferu tehnologije mora prići, pre svega, kao instrumentu ostvarivanja konkretnih ciljeva svog razvoja, pribavljanjem konkretnih tehnoloških rešenja. Međutim, to za preduzeće ima relativno kratkoročan značaj. Zato preduzeće, pored navedenog kratkoročnog cilja, pristupa transferu tehnologije kao instrumentu svoje ukupne razvojne, kao i same tehnološke politike, koji ima zadatak da inicira, omogući i ubrza njegov tehnološki razvoj. Drugim rečima, transfer tehnologije treba da predstavlja jednu od stepenica ka ostvarivanju strategijskih ciljeva preduzeća, koju ono ne bi moglo (ili bi to bilo ekonomski neracionalno) da pređe bez "injekcije" tehnologije spolja. Takođe, transfer tehnologije treba da predstavlja i instrument ostvarivanja dugoročnih razvojnih ciljeva preduzeća. Relativno samostalni tehnološki razvoj, svakako, predstavlja jedan od njegovih najznačajnijih strategijskih ciljeva preduzeća koji mu transfer tehnologije, tokom određenog perioda vremena, treba da omogućiti.

Najveći deo procesa transfera tehnologije uopšte obavlja se na nivou preduzeća. Usled toga, adekvatno sprovođenje strategijskog razvoja preduzeća kao ekonomskih subjekata u jednoj zemlji predstavlja osnovu ukupnog razvoja njene privrede i celog društva. To znači da od efikasnosti razvoja, a posebno od tehnološkog razvoja preduzeća zavisi efikasnost ukupnog društveno-ekonomskog razvoja jedne privrede. Iz navedenog može se zaključiti da proces donošenja i sprovođenja strategije tehnološkog razvoja preduzeća (kao sastavne komponente njegove ukupne razvojne strategije) ima znatan uticaj na prosperitet i razvoj jedne društvene zajednice. S druge strane, pošto je tehnološki razvoj preduzeća osnova njegovog ukupnog razvoja, procesu formiranja, definisanja i sprovođenja tehnološke strategije mora se prići organizovano, sistematski, uz sagledavanje svih relevantnih dimenzija problema.

Ukoliko se preduzeće opredeli za transfer tehnologije, kao strategiju svog tehnološkog razvoja, njegovo polazno stanovište pri donošenju te odluke jeste da dati transfer tehnologije treba da predstavlja instrument tehnološkog progressa u preduzeću, kao i instrument jačanja i razvoja njegove tehnološke osnove. Pre, kao i prilikom donošenja i realizovanja odluke o transferu tehnologije neophodno je da se razmotre brojna pitanja. Ta pitanja odnose se na dimenzije tehnologije koja se transferiše, motive transfera, tok i karakteristike procesa investiranja u transfer tehnologije, kao i na faze i ceo tok konkretnog procesa transfera potrebne tehnologije.

### III. TRANSFER TEHNOLOGIJE KAO INSTRUMENT RASTA I RAZVOJA PREDUZEĆA

#### 1. Definisane transfera tehnologije

Nijedna nacionalna privreda nema takvu privrednu strukturu, niti takav obim društvenog proizvoda i materijalnih dobara koji u potpunosti odgovaraju mogućnostima i potrebama njenog tržišta. Iz toga sledi zaključak da danas nijedna nacionalna privreda ne može biti sama sebi dovoljna. Svakoj nacionalnoj privredi nedostaje bar neki od potrebnih činilaca ciklusa reprodukcije, kao što su: sirovine poluproizvodi, materijalni proizvodi različite namene i stepena obrade, kvalifikovani radnici, tehnologija, proizvodno znanje i iskustvo, tržište, i sl. Kao posledica toga razvila se međunarodna podela rada kao neophodan oblik ekonomske saradnje između zemalja.

Do industrijske revolucije, bogatstvo jedne zemlje bilo je zavisno isključivo od prirodnih izvora (obradive zemlje, rudnog bogatstva, prirodnih energetskih izvora i sl.). Međutim, razvojem nauke i primenom naučnih dostignuća u proizvodnji, čovek je uz pomoć prirodnih resursa počeo da stvara kvalitativno društveno nova sredstva za proizvodnju i nove proizvode, tj. počeo je sam da stvara bogatstvo. Jedan od oblika društvenog bogatstva koji čovek stvara svojim radom, znanjem i iskustvom jeste i tehnologija.

Između prirodnog bogatstva i tehnologije, kao novog oblika društvenog bogatstva, postoji bitna razlika. Prirodno bogatstvo je nepromenljivo, s tim što se jedan njegov deo tokom vremena i upotrebe može iscrpeti. Tehnologija je, međutim, podložna stalnim promenama koje su uslovljene neprekidnim razvojem znanja.<sup>40</sup> Osim toga, i primena naučnih dostignuća u praksi sve se brže ostvaruje. Kao posledica toga, zemlje koje su raspolagale odgovarajućim preduslovima i koje su više razvijale tehnologiju izborile su se za bolju konkurentsku poziciju na svetskom tržištu.

Razlika u nivou privredne razvijenosti pojedinih zemalja posebno je izražena u pogledu dostignutog stepena tehnološkog razvoja. Ovo zato što je određena grupa zemalja već dostigla visoki nivo razvijenosti, dok je druga grupa zemalja (daleko brojnija) tek na početku svog privrednog i tehnološkog razvoja.

S obzirom na značaj koji primena savremenih tehnoloških rešenja ima za privredni razvoj svake zemlje, a s obzirom i na činjenicu da data rešenja po-

---

<sup>40</sup> S pravom se smatra da je rast i razvoj tehnološkog znanja neograničen.

seduje samo mali broj najrazvijenijih zemalja, tehnologija je postala predmet međunarodne trgovine. Kada se govori o tehnologiji kao predmetu kupoprodajnih odnosa, treba je shvatiti dovoljno široko. Naime, jedna globalna definicija kaže da je tehnologija znanje o svetu oko nas sistematski primenjivano u proizvodnji, distribuciji i potrošnji.<sup>41</sup>

Prema tome, kada se govori o kupovini i prodaji tehnologije misli se na:

- proizvodnu opremu,
- proces prerade predmeta rada,
- savremenu podelu rada,
- racionalno organizovanje rada u proizvodnji i razmeni,
- informacioni sistem,
- primenu marketinga u poslovanju,
- upravljanje kvalitetom,
- tehno-ekonomsko projektovanje i sl.

Ukoliko privredni subjekt nije u mogućnosti da sva potrebna tehnološka rešenja sam proizvede, jedan od načina njihovog pribavljanja jeste transfer tehnologije. Pod transferom tehnologije podrazumeva se proces prenošenja tehnike i znanja iz jedne zemlje u drugu ili iz jedne radne sredine u drugu pri čemu se pod tehnologijom podrazumevaju kako proizvodna znanja tako i informacije i metode koje se tiču razvoja proizvodnje, projektovanja, plasmana proizvoda, upravljanja poslovanjem i sl. koji predstavljaju preduslove za kreiranje sopstvene tehnologije kao i za njen razvoj i difuziju.<sup>42</sup> Posebno je bitno da se transfer tehnologije posmatra kao dinamički, dvostrani proces.

U skladu s tim, može se uočiti da se horizontalni transfer tehnologije može posmatrati kao:

- transfer inostrane tehnologije u jednu nacionalnu privredu,
- transfer nacionalne tehnologije u druge zemlje,
- transfer tehnologije između privrednih subjekata u okviru jedne nacionalne privrede.

Dva osnovna vida transfera tehnologije jesu:

---

<sup>41</sup> Stanovnik, J.: Međunarodni privredni sistem, Komunist, Beograd, 1983. str. 523.

<sup>42</sup> Dubonjić, R.: Transfer tehnologije u industriji Jugoslavije, Poslovna politika, Beograd, 1983, str. 15.

- Vertikalni transfer, koji predstavlja proces prenošenja informacija o novim otkrićima i zakonitostima iz sfere fundamentalnih u sferu primenjenih istraživanja i iz sfere primenjenih istraživanja u sferu razvojnog rada i proizvodnju. Budući da faze inovacionog procesa nisu sasvim odvojene i da se informacije kreću u oba smera, postoji dinamična povratna sprega između svih faza inovacionog lanca.
- Horizontalni transfer, koji predstavlja postupak širenja jedne razvijene tehnologije iz jedne radne sredine (firme koja je realizovala inovaciju) u drugu, kao i iz jednog područja (zemlje) u drugu.

Ukoliko se transfer tehnologije odvija između privrednih subjekata jedne zemlje u pitanju je nacionalni (unutrašnji) transfer tehnologije, dok se međunarodni transfer odvija između privrednih subjekata različitih nacionalnih ekonomija.

Prema nivoima na kojima se odvija, institucionalno gledano, transfer može biti:

- između zemalja i njihovih vlada,
- između institucija,
- između preduzeća.

Prema motivima odnosa, transfer tehnologije može se obavljati u vidu:

- komercijalne razmene,
- nekomercijalnih davanja i
- tehničke pomoći.

Posmatrano na nivou svetske privrede, uglavnom su zastupljeni oblici komercijalnog, horizontalnog transfera, između preduzeća različitih država. Ovaj vid transfera tehnologije naročito je značajan kao oblik ekonomskih odnosa između razvijenih zemalja i zemalja u razvoju. Pri tome, transfer tehnologije može da se odvija na osnovu bilateralnih i multilateralnih sporazuma između zemalja, ili posredstvom odgovarajućih međunarodnih organizacija.

Savremena tehnološka rešenja nastaju kao rezultat naučno-istraživačke i istraživačko-razvojne aktivnosti subjekata jedne nacionalne privrede. Ova nova rešenja rezultat su određenih ulaganja finansijskih i materijalnih sredstava, kao i rada naučnih i stručnih kadrova. Rezultat tih ulaganja može biti:

- novi proizvodni postupak,
- tehničko poboljšanje, i sl.

Međutim, uvek postoji rizik da do tehnološkog otkrića ne dođe ili, ako dođe, da se tehnički ne može (ili se ekonomski ne isplati), primeniti ga u praksi. Usled toga, samo ekonomski jaki privredni subjekti mogu podneti teret tako visokih ulaganja, kao i teret gubitka ukoliko ne dođe do očekivanih rezultata. Drugi privredni subjekti do datih rešenja ne dolaze sopstvenim naučno-istraživačkim radom već putem transfera tehnologije.

Ako se transfer tehnologije posmatra na nivou svetske privrede, pogrešno bi bilo zaključiti da se ovaj proces odvija pretežno između razvijenih zemalja i grupe zemalja u razvoju. Veoma mali broj zemalja u svetu može da podmiri (ali, ne podmiruje) sve svoje potrebe sopstvenim tehnološkim rešenjima. To najčešće nije ni tehnički izvodljivo ni ekonomski opravdano. Kao povoljnije rešenje javlja se pribavljanje tehnologije od drugih privrednih subjekata (bilo iz domaće privrede bilo iz uvoza). Praćenje savremenih tehnoloških rešenja predstavlja uslov opstanka preduzeća na tržištu i instrument sticanja njegove konkurentske prednosti. Pošto je nauka po svojoj suštini internacionalna, kao i zato što je već formirano svetsko tržište tehnologije, preduzeća do savremenih tehnologija mogu dolaziti i njihovom kupovinom od privrednih subjekata drugih zemalja.

Transfer tehnologije omogućava da privredni subjekti modernizuju svoju proizvodnju u kraćem vremenskom periodu. Usled toga, domaći i međunarodni transfer tehnologije dobija sve veći značaj, posebno zato što i kupac i prodavac na taj način ostvaruju svoje ciljeve. Kupac teži da kupljenom tehnologijom proizvede više, kvalitetnije i efikasnije, bez sopstvenih ulaganja u naučno-istraživačke aktivnosti. Prodavac prodajom svojih tehnoloških rešenja, najčešće više puta, teži da ostvari prihod kojim će da pokrije nastale troškove istraživanja i razvoja, kao i da stvori osnovu za buduća istraživanja, pa i ekstra profit.

Savremena tehnologija jeste presudan činilac poslovne i razvojne politike i proizvodne orijentacije, budući da privrednom subjektu (putem povećanja obima, produktivnosti i efikasnosti proizvodnje) omogućava sticanje povoljnije konkurentske pozicije.

Transfer tehnologije odigrao je veoma značajnu ulogu i u razvoju jugoslovenske privrede. U periodu posle Drugog svetskog rata Jugoslavija je bila, uglavnom, uvoznik inostrane tehnologije. Ako se uzmu u obzir nasledena zaostalost, ratna razorenost i težnja da se privreda što pre obnovi i što brže dalje razvija, orijentacija na uvoz tehnologije bila je sasvim opravdana. Međutim, ka-

da je privreda već dostigla određeni nivo razvijenosti, dolazi do potrebe za promenama u takvoj, uvoznjoj orijentaciji. Te promene mogu se izraziti preko dva zahteva:

- da se jednostavniji, neposredni (direktni) oblici transfera tehnologije zamene posrednim, koji omogućavaju svestranije, ravnopravnije i dugoročnije uključivanje jugoslovenskih privrednih subjekata u saradnji sa inostranim partnerima, i, preko toga, u međunarodnu podelu rada;
- da se uvozi samo ona tehnologija koja se ne može, ili je to ekonomski neopravdano, razvijati u sopstvenim proizvodnim jedinicama, čime bi se smanjio visok stepen uvozne tehnološke zavisnosti, kako privrednih subjekata tako i nacionalne privrede u celini.

## 2. Predmet i vidovi transfera tehnologije

Tehnološko znanje kao predmet kupoprodaje, tj. kao roba koja se prodaje i kupuje na tržištu tehnologije, ima određene specifične osobine po kojima se razlikuje od ostalih vrsta robe.

Te specifične karakteristike su sledeće:

- veoma izražena podobnost za prenošenje (od jedne zemlje do druge, od jednog privrednog subjekta do drugog, od jednog nivoa razvoja i proizvodnje do drugog),
- mogućnost vlasnika tehnologije da datu tehnologiju ustupi na korišćenje (proda) velikom broju korisnika istovremeno, pri čemu je može i sam koristiti.

Tehnologija može da se javi kao skup nematerijalnih tvorevina ljudskog uma (tehnološko znanje) i u obliku materijalnih činilaca proizvodnje (opredmećeno tehnološko znanje). Svi oblici tehnološkog znanja mogu se nalaziti u slobodnoj cirkulaciji ili u vidu dokumenata i informacija koji su, zbog svoje posebne vrednosti, pravno zaštićeni. Predmet transfera tehnologije mogu biti i zaštićena i nezaštićena znanja. U pravno zaštićena znanja spadaju vrednosti koje se ne mogu koristiti ni u kojem vidu bez prethodnog odobrenja njihovog vlasnika, kao i bez odgovarajuće nadoknade za korišćenje (čija visina zavisi od dužine vremena primene kupljene tehnologije, odnosno od količine proizvedenih jedinica proizvoda). U zaštićena prava spadaju:

- pravo na tvorevine (pravo industrijske svojine), i
- pravo na proizvodno-tehničku dokumentaciju.



Tehnološko znanje koje je predmet transfera može se javiti u velikom broju oblika. Svi ti oblici mogu se svrstati u tri grupe:

- elementi industrijske svojine (patentirani pronalasci, zaštićeni modeli i uzorci, znaci razlikovanja),
- know-how i tehnička unapređenja,
- ostalo - oprema, proizvodna saradnja, zajednička ulaganja i drugi.

U praksi dati oblici retko se javljaju pojedinačno. Razvijena tehnološka saradnja između privrednih subjekata najčešće podrazumeva različite kombinacije ovih oblika.

Kada se govori o transferu tehnologije kao obliku ekonomskih odnosa zemalja u svetskoj privredi, u literaturi se često pravi razlika između tehnologije (kao materijalnog izraza tehnološkog znanja u vidu opreme, poluproizvoda, delova id.) i tehnološkog znanja, kao nematerijalne pojave. Međutim, u uvodnom delu ovog rada prihvaćena je definicija tehnologije koja je veoma široka i koja obuhvata kako materijalne tako i nematerijalne elemente. Smatramo da je ova definicija u skladu sa tretmanom koji tehnologija ima u međunarodnoj razmeni.<sup>43</sup>

Zbog toga pod transferom tehnologije treba podrazumevati transfer (prenos) svih elemenata koji ulaze u sastav pojma tehnologija, znači i tehnološkog znanja i opredmećenih tehnoloških znanja. Ova primedba učinjena je zato što se u literaturi često pod transferom tehnologije podrazumeva ili samo uvoz i izvoz opreme (kao opredmećenog tehnološkog znanja), ili samo transfer tehnološkog znanja (u vidu kupovine prava industrijske svojine, dugoročne proizvodne kooperacije, poslovno-tehničke saradnje i zajedničkih ulaganja, itd.).

Transfer tehnologije može se vršiti putem različitih vidova kao što su:

- uvoz opreme,
- kupovina licenci,
- know-how,
- direktne investicije,
- ugovori o podizanju kompletnih postrojenja,

---

<sup>43</sup> Mnogi stručnjaci koji dugi niz godina rade u ovoj oblasti, smatraju da pod tehnologijom treba podrazumevati čak svaku ekonomsku relevantnu informaciju koja je predmet kupoprodaje.

- zajednička ulaganja (joint ventures),
- dugoročna proizvodna kooperacija,
- poslovno-tehnička saradnja,
- konsultantske usluge,
- izrada zajedničkih istraživačko-razvojnih projekata,
- transfer publikacija i drugih informacija,
- školovanje kadrova.

Šta će u konkretnom slučaju biti predmet transfera i putem kog oblika će se transfer obaviti, zavisi od niz faktora kao što su: nivo saradnje, zatim mogućnosti, namere i ciljevi kupca i prodavca tehnologije, te dugoročnost saradnje, i sl.

### **3. Mesto i uloga transfera tehnologije u razvojnoj strategiji preduzeća**

Kada se govori o transferu tehnologije na nivou preduzeća kao ekonomskog subjekta, treba napomenuti da u tom kontekstu preduzeće može da ima ulogu:

- davaoca tehnologije,
- primaoca tehnologije,
- i davaoca i primaoca tehnologije.

U prethodnom delu rada istaknuta je činjenica da je najveći broj ekonomskih subjekata (kako privrede tako i preduzeća) pretežni primalac tehnologije, a veoma mali broj javlja se kao davalac tehnologije. Osnovni motiv svakog privrednog subjekta prilikom kupovine tehnologije jeste da ubrza svoj razvoj i da se izbori za povoljniju konkurentsku poziciju na tržištu.

Globalna razvojna strategija preduzeća podrazumeva definisanje i njegove tehnološke strategije kao segmenta ukupnog razvoja tog privrednog subjekta. Na taj način, tehnološka strategija doprinosi ostvarivanju razvojnih ciljeva preduzeća. Pre formiranja svoje tehnološke strategije ekonomski subjekt mora identifikovati potrebe svog tehnološkog razvoja. Zatim dolazi faza razmatranja mogućnosti kako da se te potrebe zadovolje. Pri tome jedna od mogućih opcija jeste i transfer tehnologije od drugih privrednih subjekata.

Ukoliko se preduzeće opredeli za kupovinu tehnologije od drugih privrednih subjekata, sledi niz potrebnih akcija da se doneta odluka realizuje. Ak-

tivnosti na realizaciji ove odluke moraju se usmeriti ka ostvarivanju dugoročnih ciljeva preduzeća.

Aktivnosti na svetskom tržištu tehnologije danas sve su intenzivnije. Razlog za to je i stav preduzeća da tehnologija predstavlja uslov za sticanje trajne konkurentske prednosti kako na domaćem, tako i na međunarodnom tržištu. Upravo zato, sva preduzeća, bilo da su prodavci bilo da su kupci tehnologije, da bi uopšte pratila tekuća i savremena tehnološka kretanja, moraju imati razvijenu sopstvenu naučno-istraživačku bazu. Većina tehnologija koje koristi preduzeće stvarano je van tog preduzeća. Čak i ona preduzeća koja se ubrajaju u istraživački intenzivne, stvaraju samostalno samo mali deo ukupnog novog znanja.<sup>44</sup> Zbog toga se preduzeće mora osposobiti da dođe do potrebnog znanja i da, na osnovu njegove primene, ostvari povoljniji rezultat poslovanja. Proces osvajanja i transfera tehnologije može da ima tri stepena razvoja koji se mogu definisati kao:

- identifikacija resursa znanja (1),
- upotreba resursa znanja (2),
- transfer znanja unutar kompanije (3).<sup>45</sup>

(1) Pod identifikacijom resursa znanja podrazumeva se skup aktivnosti preduzeća u cilju određivanja ličnosti ili institucija (organizacija) čije znanje može, pod određenim uslovima, da se koristi.

(2) Tehnički progres podrazumeva dva tipa znanja. Prvi tip je informacija koja je potrebna da zadovolji poznatu potrebu u oblasti gde već postoje ekspertize. Potrebna informacija može se dobiti pregledanjem postojeće baze podataka ili praćenjem razvoja koji je u toku. Problem može predstavljati vremenski razmak između momenta dolaženja do određenog otkrića i momenta njegovog objavljivanja. Drugi tip znanja jeste samo sticanje znanja koje je potpuno novo i gde nema načina da ono bude poznato unapred. Ovo znanje proističe iz istraživanja kod kojih se rezultat nije postavio kao cilj. Ovakvo znanje može predstavljati značajan resurs generiranja ideja za tehničko-tehnološke promene.

(3) Transfer znanja u samom preduzeću odvija se na različite načine, u zavisnosti od toga o kakvoj vrsti novog znanja se radi. Ako se radi o novom

---

<sup>44</sup> Znači, sve drugo potrebno znanje moraju pribavljati u određenim oblicima od drugih privrednih subjekata.

<sup>45</sup> Twiss, B., Goodbridge, M: *Managing Technology for Competitive Advantage*, op.cit.,str. 120.

znanju u okviru oblasti u kojoj preduzeće već ima određenu osnovu (kompetentnost) njegov transfer ne predstavlja veći problem pogotovo ako preduzeće neguje postupak permanentnog obrazovanja i podučavanja svojih kadrova. Mnogo veći problem javlja se u slučaju ako je novo znanje iz oblasti koje je za firmu sasvim novo i kada stručnjaci firme nisu dovoljno obučeni za prihvatanje tog znanja. U tom slučaju preduzeće mora izgraditi nove mehanizme za transfer tehnologije.

Kada se govori o transferu znanja na nivou preduzeća, treba razlikovati horizontalni i vertikalni transfer, kao i transfer znanja između naučno-istraživačkih organizacija i preduzeća, pa i između samih preduzeća. Bilo koji vid transfera znanja da je u pitanju, neophodno je da u preduzeću postoji odgovarajuća osnova za prihvatanje tog znanja, koja se planira, gradi i razvija u zavisnosti od potreba i mogućnosti samog preduzeća, kao i u zavisnosti od zahteva njegovog okruženja.

Ma koliko da se proces transfera tehnologije široko posmatra, ipak se mora ukazati na to da postoji velika razlika u načinu njegovog odvijanja, u zavisnosti od toga da li se radi o transferu tehnologije između razvijenih zemalja ili o transferu tehnologije između razvijenih zemalja i zemalja u razvoju. Naime, kada se o ovom procesu govori kao o procesu prenošenja tehnoloških znanja u okviru razvijenih zemalja, danas kada tehnologija ima istu sredinu nastanka i sredinu primene, u pitanju je jedna grupa problema.<sup>46</sup> Kod zemalja u razvoju transfer tehnologija inicira sasvim drugu grupu problema kao što su: izbor odgovarajuće (a ne najsavremenije) tehnologije, zastarelost tehnologije, mogućnosti upošljavanja radne snage, restriktivne klauzule, uvozna zavisnost, itd.

Problem transfera tehnologije u zemljama u razvoju ide čak dotle da se postavlja pitanje da li ta zemlja (tj. njen privredni subjekt uopšte) može uvezenu tehnologiju da iskoristi na adekvatan način. U ovom procesu značajnu ulogu imaju multinacionalne kompanije sa svojim filijalama u zemljama u razvoju. Njihovo funkcionisanje povezano je sa veoma kompleksnim sistemom problema koji ovde neće biti detaljnije razmatran.

---

<sup>46</sup> U te probleme mogu se ubrajati: identifikovanje resursa, nove tehnologije, izgradnja pristupa tim resursima, uspostavljanje sistema za nadgradnju razvoja, usavršavanje menadžerskih metoda u ovoj oblasti, i sl.

#### 4. Glavni oblici transfera tehnologije

U savremenim uslovima razvoja svetske privrede postoje različiti oblici transfera tehnologije, od kojih se najčešće javljaju sledeći:

- uvoz opreme,
- kupovina licence,
- know-how,
- direktne investicije,
- ugovori o podizanju kompletnih postrojenja,
- zajednička ulaganja (joint ventures),
- dugoročna proizvodna kooperacija,
- poslovno-tehnička saradnja,
- konsultantske usluge,
- zajednički istraživačko-razvojni projekti,
- transfer publikacija i drugih informacija,
- školovanje i obučavanje kadrova, i sl.
- Šta će u konkretnom slučaju biti predmet transfera i na koji način će se transfer obaviti, zavisi od niz faktora kao što su:
- mogućnosti i potrebe konkretnog privrednog subjekta,
- već dostignuti nivo saradnje,
- namere i ciljevi kupca i prodavca tehnologije,
- dugoročnost saradnje, i sl.

U ovom radu bliže ćemo se upoznati sa četiri oblika transfera tehnologije koji se u praksi najčešće javljaju kako jugoslovenskih tako i većine inostranih preduzeća. To su:

- kupovina materijalnih prava na tehnologiju,
- dugoročna proizvodna kooperacija,
- poslovno-tehnička saradnja
- zajednička ulaganja.

##### *4.1. Materijalna prava na tehnologiju*

Pod materijalnim pravom na tehnologiju podrazumevaju se:

- materijalno pravo na zaštićene tvorevine, odnosno pravo industrijske svojine, u koje spadaju: patent, industrijski uzorak, industrijski model, fabrički znak i uslužni znak,

- pravo na proizvodno-tehničku dokumentaciju, koje podrazumeva pravo na kompletnu tehničku i tehnološku dokumentaciju za proizvodnju jednog ili više proizvoda, dela proizvoda i hemijske materije.

Kao posebna kategorija nezaštićenog prava industrijske svojine tretira se know-how kao skup savremenih tehničkih i tehnoloških znanja, iskustava i veština, uključujući i ona koja se odnose na specifikacije sirovina, na standarde proizvodnje i prerade, na procesnu tehniku i na tajne sopstvenih postupaka, na kontrolu kvaliteta i na druge podatke koji se mogu primeniti u proizvodnji.

### *4.1.1. Specifičnosti patentne zaštite*

Patent<sup>47</sup> predstavlja ispravu ili dokument kojim se zaštićuje isključivo pravo korišćenja pronalaska. Datu ispravu izdaje odgovarajući državni organ. Zaštita pronalaska izražava se registracijom patenata, čime inovator stiče pravo da koristi i prodaje svoju inovaciju tokom određenog vremenskog perioda. Dužina tog perioda različita je u zavisnosti o kojoj zemlji se radi i kreće se u intervalu od 10 do 20 godina.<sup>48</sup> Registrovanje patenata u jednoj zemlji obezbeđuje pravnu zaštitu inovacije samo u toj zemlji ukoliko međudržavnim sporazumima nije drugačije regulisano.

Država registruje inovatorima patente iz sledeća tri razloga:

- pružajući patentnu zaštitu inovatorima je omogućeno da "uživaju" u plodovima svoga rada podstičući ih da uvide svoje inovacije u privredu,
- pružajući zaštitu inovatorima polazi se od stava da što je više inovacija (koje su pokazatelj napretka) to je celom društvu bolje (i svakom njegovom članu, takođe),
- priznavanjem patent postaje javan i raspoloživ svima (pod određenim okolnostima), što sprečava nepotrebno dupliranje inovativnih ulaganja, a sa druge strane, stimuliše druge inovacije.<sup>49</sup>

Inovatori zaštićuju svoje pronalaska iz nekoliko razloga. Najznačajniji je taj što dobijaju monopolsko pravo korišćenja i prodaje tog pronalaska. Na

---

<sup>47</sup> Patent (od lat.: patere-biti otvoren) označava javno, otvoreno pismo kojim se neke zakonski obezbeđuje pravo prvenstvenog ili isključivog korišćenja nekog pronalaska.

<sup>48</sup> Na primer u SAD taj period iznosi 17, godina u Italiji i Japanu 15 godina, u Engleskoj 14 godina, u Francuskoj i u Holandiji 20 godina.

<sup>49</sup> Frame, J.D.: International Business and Global Technology, Lexington Books, D.C. Health and Company Lexington, Massachusetts, Toronto, 1983. str. 99.

osnovu toga, oni mogu slobodno da inoviraju (usavršavaju) nove proizvode bez straha da će njihovo znanje drugi moći da preuzmu bez dozvole. Međutim, patentna zaštita može i da sprečava uvođenje novih pronalazaka. Kompanije nekad obezbeđuju patentnu zaštitu ne da bi same koristile pronalazak, već da bi sprečile konkurenciju da to čini. Osim toga, preduzeća koja imaju pronalazak zaštićen patentom, po pravilu, lakše pribavljaju kapital za razvoj i primenu tih pronalazaka, jer im takva zaštita obezbeđuje garanciju da je pronalazak ispunio određene konkretne zahteve.

Nepovoljne strane patentne zaštite ogledaju se u tome što posle njenog isteka konkurenti mogu da to rešenje kopiraju bez straha od povrede patentnog prava. Osim toga, pošto je patent javni dokument, može poslužiti konkurentima da dođu do korisnih informacija. Još jedna nepovoljnost patentnog sistema uopšte ogleda se u tome što on pruža zaštitu samo na teritoriji zemlje u kojoj je registrovan, što znači da se za svaku zemlju mora posebno sprovoditi procedura njegovog registrovanja.

#### *4.1.2. Licenca kao pravo korišćenja industrijske svojine*

Pravo korišćenja zaštićene industrijske svojine stiće se putem ugovora o licenci. Pod licencom<sup>50</sup> podrazumeva se pravo iskorišćavanja tuđeg patentiranog ili nepatentiranog pronalaska, ili tuđeg žiga, uzorka, modela, know-how. To daje njegovom nosiocu prava određena ugovorom i zakonom.<sup>38</sup> Davanje licence jeste proces u kome vlasnik tehnologije dozvoljava drugim subjektima da se koriste njegovim tehnološkim rešenjem, pod određenim uslovima, a uz plaćanje odgovarajuće nadoknade.

Poslednjih godina licenca je postala jedan od najprivlačnijih instrumenata transfera tehnologije. Naravno, i licenca kao oblik transfera tehnologije ima svoje prednosti i nedostatke, i to kako sa stanovišta kupca tako i sa stanovišta prodavca.

Prednosti koje ostvaruje kupac licence ogledaju se u tome što on postiže uštedu u oblasti istraživačko-razvojne delatnosti. Kupac licence ne može biti prvi na tržištu ali može slediti vodećeg. To je moguće ako proizvodi jeftinije ili atraktivnije proizvode od konkurencije.

---

<sup>50</sup> Licenca (latinski: licentia - dozvola, odobrenje) jeste pravo upotrebe nečijeg pronalaska.

Druga prednost kupovine licence jeste izbegavanje napora koji je neko već uložio da bi došao do pronalaska. Kupovinom licence preduzeće takođe izbegava povredu patentnih prava.<sup>51</sup>

Poboljšanje tehnološkog znanja i umeća takođe je jedna od prednosti kupovine licence. Osim toga, licenca omogućuje preduzeću-kupcu da razvija novu i unapređuje postojeću proizvodnu liniju. Postoje preduzeća koja su usvojila stav da treba kupovati licencu od drugih subjekata uvek kad to doprinosi ostvarivanju strateških ciljeva.

Prednost kupovine licence jeste i to što ona preduzeću-kupcu omogućava pristup novijim tehnologijama ukoliko to vlasnik datog izuma želi da dozvoli.

Preduzeće koje prodaje licencu takođe ima brojne koristi od toga, naravno, ukoliko su te koristi veće od posledica gubljenja kontrole nad pronalaskom. Glavna prednost ogleda se u povraćaju sredstava uloženi u istraživačko-razvojnu aktivnost. Mada mnoge firme ljubomorno brane svoj monopolski položaj na tržištu i ne žele da ga dele sa drugima, postoje razlozi koji ih ipak, mogu usmeriti na prodaju licence. Ti razlozi mogu biti sledeći:<sup>52</sup>

- preduzeće može da odluči da pronalazak do koga je došlo ne koristi u sopstvenom procesu proizvodnje, jer se pokazalo da je više isplativo prodati ga preduzećima koja žele da ga koriste u svom poslovanju;
- preduzeće može putem licence prodavati one tehnologije koje su zastarele za njegov proces proizvodnje i zamenjene su novim;
- preduzeće takođe može biti u situaciji da njegovi konkurenti znatno snižavaju cenu svojih proizvoda čime mu nameću uslove u kojima ne može iz realizacije svojih proizvoda da kompenzuje troškove uslovljene razvojem tog tehnološkog rešenja, pa se odlučuje da prodajom licence namiri nepokrivena ulaganja.

Prodavac licence ostvaruje znatne prihode i prodajom pratećih proizvoda i usluga kupcu, kao što su: know-how, oprema, menadžerske usluge, obuka osoblja itd.

Prodaja licence jednog preduzeća drugom takođe može dovesti do razvoja međusobne saradnje u budućnosti, što uslovljava i povećanja njihove ukupne ekonomske snage.

---

<sup>51</sup> Subotić, N.: Privredno pravo, Ekonomski fakultet, Beograd, 1983, str. 48.

<sup>52</sup> Frame, J.D.: International Business and Global Technologi, op. cit. str. 112.



Još jedna od povoljnosti za prodavca licence jeste to što može prodreti na nova tržišta sa jedne strane, a sa druge strane, destimulisati konkurente da i oni razvijaju istu tehnologiju.

Pored brojnih prednosti, proces licenciranja pronalazaka ima i njih nedostataka kako sa stanovišta kupca, tako i sa stanovišta prodavca. Glavna negativna posledica po kupca licence jeste njegovo zapadanje u zavisnost od prodavca licence. Najbolji pokazatelj toga jesu restriktivne klauzule u ugovorima kojima se ograničava aktivnost kupca licence u brojnim oblastima delatnosti. Ta ograničenja mogu biti sledeća:

- obaveza plaćanja nadoknade za korišćenje tehnologije i posle isteka važenja patenta;
- ograničenje ili zabrana daljeg tehničkog unapređenja kupljene tehnologije u istraživačko-razvojnim jedinicama kupca, što dovodi do njegove trajne tehnološke zavisnosti od prodavca tehnologije;
- ograničenje prodaje licencnog proizvoda, posebno na inostranom tržištu;
- obaveza korišćenja isključivo zaštitnog znaka ili trgovačkog imena stranog davaoca tehnologije;
- mešanje prodavca u poslovnu politiku kupca, pod izgovorom davanja saveta u organizaciji proizvodnje i prodaje, a u cilju usmeravanja poslovanja kupca u skladu sa interesima prodavca;
- nametanje kupcu obavezne tehničke ekspertize od strane prodavca, itd.

Dugoročno gledano, strategija kupovine licence predstavlja reaktivnu strategiju. Naime, kupac licence samo pasivno dolazi do novih tehnologija, dok svoje komparativne prednosti ostvaruje:

- nižim troškovima proizvodnje,
- visokim kvalitetom proizvoda,
- novom marketing strategijom i sl.

Sve ovo može rezultirati u nerazvijenosti istraživačko-razvojnih kapaciteta preduzeća.<sup>53</sup> Prodavac licence sa svoje strane, dugoročno gledano, može imati negativne posledice u pogledu smanjenja konkurentne prednosti na tržištu, ako konkurencija brzo ovlada novim tehnološkim dostignućima. Osim to-

---

<sup>53</sup> Mada je moguća i situacija kada preduzeće i kupuje licence i razvija svoju istraživačko-razvojnu osnovu.

ga, često postoje i administrativna opterećenja koja se tiču korišćenja trgovačke marke. Naime, prodavac licence mora stalno kontrolisati proizvode kupca licence koji koristi njegov trgovački znak u smislu da li odgovara propisanom kvalitetu, jer će u suprotnom doći do pada ugleda i snižavanja tržišnog imidža prodavca.

Globalno posmatrano, licenca je jedan od oblika transfera tehnologije koji može imati prednosti kako sa stanovišta prodavca tako i sa stanovišta kupca. Koja strana će i u kojoj meri stvarno i iskoristiti date prednosti zavisi od mnogih faktora. Istraživanja su pokazala da su do sada najveći prodavci licenci bile visokorazvijene zemlje (a posebno SAD) i da su prodavci licenci bili ti koji su imali veće prednosti od prodaje tehnologije na ovaj način. Sa stanovišta konkretnog preduzeća, može se reći da ako se kupovina licence shvati kao samo jedan ali ne i isključivi način pribavljanja savremenih tehnoloških rešenja, ona može doprineti tehnološkom razvoju i jačanju konkurentske pozicije preduzeća, pod uslovom da preduzeće razvija i svoju istraživačko-razvojnu osnovu.

#### ***4.2. Dugoročna proizvodna kooperacija***

Dugoročna proizvodna kooperacija predstavlja složeni i trajni oblik transfera tehnologije. Ovaj oblik saradnje primenjuju preduzeća koja su već postigla određeni nivo tehnološke razvijenosti. Ugovorima o dugoročnoj proizvodnoj kooperaciji uspostavlja se saradnja između proizvodnih ekonomskih subjekata koji imaju iste ili slične proizvodne programe isporukom sastavnih delova, sklopljenih postrojenja ili poluproizvoda koji služe za završavanje i izradu gotovih proizvoda iste tehnološke grupe. Ugovorom se reguliše podela rada po fazama istog proizvoda od zajedničkog interesa.

Dugoročna proizvodna kooperacija zasniva se na zajednički utvrđenom proizvodnom programu. Proizvodni program ostvaruje se razmenom komponenata, podsklopova i sklopova iz familije proizvoda koji pripadaju jednoj tehnološkoj grupaciji. U ovakvom ugovornom poslu svaka strane teži da ostvari sopstvene interese i ciljeve. Najčešće su ugovorne strane u dugoročnoj proizvodnoj kooperaciji iz zemalja sa različitim stepenom privrednog i tehnološkog razvoja. Zbog toga je uvek jedna od ugovornih strana vodeća i najčešće potiče iz razvijene zemlje. Data strana u ugovoru učestvuje kao davalac tehnologije (industrijske svojine, know-how, tehničke dokumentacije itd.). Druga strana prvoj strani isporučuje određene delove po nižoj ceni da bi joj nadoknadila ustupanje određenih tehnoloških rešenja. Jedna od bitnih karakteristika ove vrste

ugovora jeste recipročnost, tj. težnja da se obezbedi jednakost vrednosti isporučenih i kupljenih proizvoda i usluga.

Dugoročna proizvodna kooperacija trebalo bi da obezbedi i kupcu i prodavcu tehnologije višu produktivnost, ekonomičnost i rentabilnost poslovanja kao i viši kvalitet i širi asortiman proizvoda. Proizvodnja komponenta zajedničkog proizvoda mora se obavljati po istovetnoj tehničko-konstrukcionoj dokumentaciji. Logično je zaključiti da je vlasnik date dokumentacije uvek u prednosti u odnosu na drugu stranu, pošto mu nije potrebno vreme za njeno proučavanje i osvajanje.<sup>54</sup> Druga strana je, međutim, u nepovoljnijoj poziciji jer mora u vrednosti svojih proizvoda da uračunava i vrednost proizvodne dokumentacije, što povećava cenu koštanja finalnog proizvoda, a time otežava njegov plasman.

Preduzeće koje kupuje tehnologiju putem dugoročne proizvodne kooperacije mora rešiti niz pitanja koja se tiču:<sup>55</sup>

- izbora partnera,
- definisanja proizvodnog i marketinškog programa,
- definisanja standarda kvaliteta,
- određivanja specifikacije delova i sklopova koji će biti predmet međusobne razmene,
- obeležavanja delova i sklopova.

Da bi privredni subjekt nižeg nivoa tehnološke razvijenosti mogao da stupi u odnose saradnje sa partnerom više tehnološke razvijenosti neophodno je da raspolaže odgovarajućim kadrovskim potencijalom, proizvodnim kapacitetom, sredstvima za izgradnju kapaciteta i nabavku opreme za izvršenje obaveza iz ugovora, i sl. Dugoročna proizvodna kooperacija može se obavljati u vidovima kao što su:

- međusobna isporuka sastavnih delova koji se ugrađuju u iste proizvode ili u proizvode iste vrste;
- isporuka sastavnih delova od strane stranog partnera, koje domaće preduzeće ugrađuje u gotov proizvod koji zatim isporučuje stranom partneru;
- isporuka sastavnih delova od strane domaćeg preduzeća inostranom partneru, a zatim isporuka gotovih proizvoda od strane stranog

---

<sup>54</sup> Nema troškova zastoja, škarta, itd.

<sup>55</sup> Dragojević, D.: Dugoročna proizvodna kooperacija i podsticaj izvozne orijentacije, Poslovna politika, Beograd, br. 10-11, 1983, str. 17.

- partnera domaćem partneru čiji sastavni delovi su ugrađeni u gotov proizvod;
- isporuke sirovina i poluproizvoda od strane inostranog partnera domaćem partneru, a zatim isporuke domaćeg partnera inostranom partneru gotovih proizvoda u koje su ugrađeni date sirovine i poluproizvodi inostranog partnera;
  - međunarodna isporuka sastavnih elemenata tehničkih sistema koji služe za upotpunjavanje ili dovršavanje industrijskih, energetskih, poljoprivrednih, saobraćajnih ili drugih postrojenja;
  - međusobne isporuke sastavnih elemenata koji služe za upotpunjavanje ili dovršavanje kontrolnih, regulacionih, upravljačkih i informacionih sistema i uređaja;
  - međunarodna saradnja u proizvodnji i isporuci gotovih proizvoda iste vrste.

Dugoročna proizvodna kooperacija predstavlja jedan od najznačajnijih oblika transfera tehnologije, posebno u zemljama u razvoju, kao što je naša zemlja. Ona se često prepliće i kombinuje sa drugim oblicima poslovnih odnosa sa inostranim privrednim subjektima. Često se dešava da je posao dugoročne proizvodne saradnje uslovljen kupoprodajom licence, zajedničkim ulaganjima i izvozno-uvoznim poslovima u oblasti inženjeringa. Međutim, ono što je veoma bitno jeste to što obe ugovorne strane ostvaruju neke svoje interese u ovoj saradnji.

Vodeći kooperant kao ugovorna strana teži da dugoročnom proizvodnom kooperacijom ostvari sledeće ciljeve:

- značajnije poveća obim sopstvene proizvodnje, a time i snižavanje fiksnih troškova po jedinici proizvoda, što omogućuje veću konkurentsku moć njegovih proizvoda,
- povećanje obima proizvodnje za realizaciju na dodatnim tržištima - u zemlji ugovornih partnera, kao i njihovih kooperanata,
- ostvarenje prodora na tržišta koja su za njega od posebnog interesa,
- što veće finansijske efekte od ustupanja tehnologije i know-how,
- prodiranje preko svog inostranog kooperanta na tržište trećih zemalja, što inače ne bi mogao,
- rešavanje problema u vezi sa radnom snagom,
- povećavanje obima proizvodnje uz manja sopstvena ulaganja u izgradnju pogona i u obrtna sredstva.

Domaći kooperant takođe ima svojih interesa u dugoročnoj proizvodnoj kooperaciji. Međutim, da bi uopšte sklopio ugovor, on mora da bude materijalno, finansijski i kadrovski sposoban za to. Njegovu sposobnost određuju sledeći kriterijumi:<sup>56</sup>

- da li ima razrađen tekući i perspektivni program razvoja sopstvene tehnologije i proizvodnje,
- da li postojeći tehničko-tehnološki nivo i kadrovska sposobnost omogućavaju kooperaciju i proizvodnju koja predstoji,
- da li je i u kojoj meri obezbeđena materijalna i kadrovska osnova proizvodnje u kooperaciji koja predstoji (građevinski objekti, mašine radilice, uređaji, aparati, laboratorije, radno iskustvo raspoloživog stručnog kadra i sl.), zatim,
- da li već postoji mreža servisne službe i skladište rezervnih delova (sopstvena ili ugovorna) na tržištu od interesa, ukoliko to predmet kooperacije zahteva.
- Ispitivanje ispunjenosti svih ovih kriterijuma ima veliki značaj za uspeh budućeg poslovanja obe ugovorne strane.

Domaći kooperant ovakvim ugovorom takođe teži da ostvari određene ciljeve. Ti ciljevi mogu biti sledeći:

- da pomoću tehnologije stranog kooperanta u svoj proizvodni proces uvede savremenu tehnologiju, a da pri tome svoj stručni kadar usavrši,
- da poveća korišćenje raspoloživih kapaciteta, što je uslovljeno većom mogućnošću realizacije,
- da strana tehnologija i stručnjaci doprinesu višem stepenu produktivnosti rada,
- da ostvari proizvodnju u većim serijama, jer svaki kooperant proizvodi za sopstvene potrebe i za potrebe drugog kooperanta,
- da ostvari viši kvalitet proizvoda pod uticajem primene savremenih tehnoloških rešenja i stručne radne snage,
- da poveća svoju konkurentsku sposobnost na tržištu zahvaljujući prethodnim poboljšanjima,
- da zajedničkim sredstvima i snagama unapredi određenu vrstu proizvodnje i da izrađuje projekte budućeg naučnoistraživačkog rada,
- da putem kooperacije ostvari uštede u ulaganjima u izgradnju novih pogona ili u rekonstrukciju postojećih pogona,

---

<sup>56</sup> Tešić, M: Međunarodni transfer tehnologije, op.cit.str. 205.

- da smanji poslovni rizik deleći ga sa tehnološki vodećim kooperantom,
- da kooperacija doprinese poboljšanju položaja domaćeg kooperanta na domaćem tržištu.

Globalno posmatrano, cilj dugoročne proizvodne kooperacije bio bi da se ostvari tehnički, tehnološki, sirovinski, energetski i ekonomski optimalna proizvodnja i razmena proizvoda, kao i primena tehnoloških dostignuća.

Dugoročna proizvodna kooperacija do sada se pokazala kao jedan od najprikladnijih vidova transfera tehnologije, posebno između razvijenih i zemalja u razvoju. Ovo se posebno odnosi na jugoslovensku privredu, u kojoj je ovaj oblik transfera tehnologije bio najzastupljeniji u periodu do 1991. godine.<sup>57</sup> Ovaj oblik ekonomske saradnje najbolje rezultate daje ukoliko je odnos partnera ravnopravan (što najčešće nije bio slučaj).

Velika zastupljenost dugoročne proizvodnje kooperacije posledica je i njene velike praktičnosti. Naime, svaka od ugovornih strana dobija konkretan, unapred određeni zadatak u skladu sa sopstvenim mogućnostima, tako da retko dolazi do neispunjavanja ugovornih obaveza. Posebno je značajno što se ovim putem mogu iz inostranstva transferisati mnoga savremena tehnološka rešenja i na taj način unaprediti sopstvena proizvodnja i povećati prodaja na inostranom tržištu. Sve ovo, u krajnjem slučaju, doprinosi ostvarivanju strateških ciljeva preduzeća i nacionalne privrede uopšte.

### *4.3. Poslovno-tehnička saradnja*

Poslovno-tehnička saradnja predstavlja viši oblik privredne saradnje ekonomskih subjekata u različitim zemljama. Ovaj oblik transfera tehnologije reguliše se ugovorima kojim se definiše zajednička dugoročna poslovna i tehnička saradnja ugovornih strana. Posebno značajan momenat ove saradnje predstavlja transfer tehnologije u raznim vidovima i učešće finansijskih sredstava sa jedne ili sa obe strane. Osnovni cilj oba partnera u poslovno-tehničkoj saradnji jeste poboljšanje njihove pozicije na tržištu.

---

<sup>57</sup> Najrazvijenija proizvodna saradnja između jugoslovenskih i inostranih partnera bila je u oblasti industrije putničkih i privrednih vozila ("Crvena zastava" i "Fiat", IMR i "Renault", "Ikarus" i "MAN") i elektroindustrije (proizvodnja aparata za domaćinstvo, televizora, električne i dizel lokomotive, i sl.)

Pod poslovno-tehničkom saradnjom podrazumeva se saradnja domaćeg preduzeća i stranog lica, koja se sastoji u zajedničkom:

- istraživačko-razvojnog radu na osnovu zajednički utvrđenog programa,
- istraživanju, projektovanju, izradi dokumentacije i osvajanju proizvodnje određenog proizvoda, na osnovu datog materijalnog prava na tehnologiju,
- istraživanju tržišta,
- proizvodnji proizvoda radi zajedničkog plasmana,
- istupanju na stranom tržištu u određenim poslovima,
- održavanju uređaja instrumenata i osposobljavanju kadrova za rad na tim sredstvima,
- naučno-istraživačkom radu i studijama po određenim pitanjima od interesa za zemlju.

Da bi za domaće preduzeće bilo opravdano zaključivanje ugovora o poslovno-tehničkoj saradnji, potrebno je da ta saradnja bude zasnovana na savremenim tehničkim dostignućima, da obezbeđuje ekonomičnost i unapređenje proizvodnje i pružanje usluga, kao i da je to preduzeće podobno za datu proizvodnju i obavljanje usluga.

Privredni subjekt sposoban je za poslovno-tehničku saradnju ako ima dugoročni proizvodni i razvojni program i ako je u mogućnosti da obezbedi odgovarajuću opremu i druga sredstva, zatim proizvodnu tehnologiju i odgovarajuće kadrove.

Za razliku od dugoročne proizvodne kooperacije, ugovor o poslovno-tehničkoj saradnji može zaključiti ne samo proizvodno preduzeće već i preduzeće koje obavlja drugu vrstu delatnosti.

Poslovno-tehnička saradnja je veoma složeni vid kooperacije domaćeg preduzeća sa inostranim partnerima i retko se javlja kao parcijalni poslovni odnos. Ona najčešće prati druge oblike međunarodne ekonomske saradnje privrednih subjekata, naročito dugoročnu proizvodnu kooperaciju i zajednička ulaganja. U savremenim uslovima razmene svaka isporuka robe povlači sa sobom određeni vid poslovno-tehničke saradnje. Ta saradnja naročito je zastupljena i neophodna kod isporuke raznih složenih postrojenja, uređaja i mašina, tako da je usko povezana sa transferom tehnologije.

Poslovno-tehnička saradnja kao veoma složeni vid transfera tehnologije može imati i različite predmete ugovornih odnosa. Zbog toga ona može imati i

različite pojavne oblike, pa je usled toga i mnogo manje striktno zakonski regulisana.

Zahvaljujući poslovno-tehničkoj saradnji, partneri postaju proizvodno, tehnološki, tehnički, finansijski i kadrovski sposobniji za veće i složenije poslove. Predmet saradnje ne mora biti samo zajednička proizvodnja već i: zajednička tehnologija, know-how, tehnička pomoć, tehnička podela rada, savremena organizacija radnih procesa, marketing usluge, ekonomske analize, i sl.

Osnovni ciljevi koje poslovni partneri žele postići ovim putem su sledeći:

- unapređenje tehnološke i tehničke osnove proizvodnje, kao i mogućnosti njihovog transfera u oba smera,
- povećanje obima proizvodnje na osnovu povećanih mogućnosti realizacije na domaćem i inostranom tržištu,
- povećanje obima i delokruga poslovanja, prostorno i rezultatski,
- ostvarivanje povoljnijeg položaja na domaćem tržištu u odnosu na konkurente u grani od interesa, uslovljeno poboljšanjem kvaliteta proizvoda i usluga i boljim organizacionim rešenjima,
- povećanje konkurentnosti ugovornih strana na tržištu, uslovljeno udruživanjem delatnosti ugovornih strana, uz striktnu podelu rada i specijalizaciju zadataka, što često dovodi i do većeg stepena racionalizacije u proizvodnji i poslovanju,
- mogućnost prodora i uticaja domaće tehnike i tehnologije i na inostrano tržište zemalja u razvoju,
- mogućnost uvođenja savremenih sistema dugoročnog planiranja i programiranja razvoja proizvodnje, kao i izbora najpovoljnijeg asortimana proizvoda uslovljeno poboljšanjem materijalne, finansijske i kadrovske osnove,
- veća specijalizacija u proizvodnji određene vrste proizvoda i usluga,
- veća i bolje usmerena ulaganja u istraživačko-razvojni rad za sopstvene potrebe, uslovljeno povećanjem materijalne osnove.

Poslovno-tehničkom saradnjom uspostavljaju se dugoročni ekonomski i tehnički odnosi između privrednih subjekata. Ovaj oblik saradnje najčešće se usmerava na promet proizvodnje ostvarene po zajedničkim programima i zajedničkoj tehnologiji, ili na promet sopstvenih proizvoda svakog od kooperanata na domaćem tržištu, kao i na tržištu trećih zemalja.

Cilj poslovno-tehničke saradnje između domaćih i inostranih partnera jeste bitnije poboljšanje položaja ugovornih strana na segmentima tržišta od in-



teresa za obe strane. Poslovno-tehnička saradnja u jugoslovenskoj privredi imala je značajnu ulogu za unapređenje uslova poslovanja naših privrednih subjekata. Ova saradnja dugoročnog je karaktera, pa i rezultati koji se njome žele postići računaju se na duži vremenski period. Jedan od osnovnih ciljeva kojem su jugoslovenski privredni subjekti težili na ovaj način jeste poboljšanje konkurentne sposobnosti i prodor na tržište razvijenih zemalja, ali i zemalja u razvoju, kao i razvoj sopstvenog kreativnog potencijala.

Naročito je bitno što poslovno-tehnička saradnja može biti značajan nosilac transfera tehnologije između preduzeća u razvijenim zemljama i privrednih subjekata u zemljama u razvoju.

Da bi poslovno-tehnička saradnja dala očekivane rezultate neophodno je da obe ugovorne strane ispunjavaju određene materijalne, finansijske, kadrovske i organizacione uslove. Najčešći vidovi ovog oblika saradnje jesu:

- razmena tehnoloških inovacija,
- osvajanje proizvodnje na osnovu kupovine materijalnih prava na tehnologiju,
- istraživanje tržišta,
- proizvodnja radi zajedničkog plasmana,
- istupanje na inostranom tržištu,
- zajednički naučno-istraživački rad.
- Poslovno-tehnička saradnja predstavlja veoma razuđen oblik odnosa između ekonomskih subjekata pa, u skladu s tim, ima i odgovarajuću perspektivu. Pošto može imati veoma bitan uticaj na efikasnije korišćenje kupljene tehnologije, neophodno je da se ova oblast pravno reguliše na odgovarajući način.

#### **4.4. Zajednička ulaganja**

Načelno posmatrano, pod zajedničkim ulaganjima podrazumeva se svaki oblik saradnje između dva ili više privrednih subjekata.<sup>58</sup> Zajednička ulaganja predstavljaju jedan od najviših oblika sprežanja materijalnih interesa između preduzeća u oblasti proizvodnje, prometa, organizacije, marketinga, itd. i bazira se na zajedničkom ulaganju rada i sredstava u zajedničku aktivnost i, na bazi toga, odgovarajuće učešće u ostvarenom rezultatu poslovanja, kao i u zajedničkom snošenju rizika poslovne aktivnosti. Svoju najveću primenu u svetskoj privredi zajednička ulaganja imala su tokom 1970-tih godina, dok je njihova popu-

---

<sup>58</sup> Frame, J.D.: International Bussines and Global Technology, op. cit. str. 118.

larnost nešto opala posle 1980. godine. Zajednička ulaganja predstavljaju jedan od najpovoljnijih načina transfera savremenih tehničko-tehnoloških dostignuća od jednog privrednog subjekta do drugog. Na ovaj način postiže se racionalnije korišćenje svih elemenata proizvodnje, povećava se produktivnost i brže se razvija sopstvena naučno-istraživačka i razvojna osnova. Zajednička ulaganja mogu obuhvatiti saradnju u oblasti:

- zajedničkog naučno-istraživačkog rada, projektovanja, prodaje tehnologije, i sl.,
- proizvodne saradnje,
- komercijalne saradnje (u oblasti realizacije proizvoda, marketinga, servisa),
- finansijske saradnje.

Uslov uspešnog procesa zajedničkog ulaganja jeste obostrane zainteresovanost ugovornih partnera za što bolje poslovne rezultate. Ovo je posebno značajno za slučaj kada su u pitanju partneri iz zemlje u razvoju, sa jedne strane, i iz razvijenih zemalja, sa druge strane. Prednosti koje preduzeće u zemlji u razvoju teži da ostvari ovim putem jesu sledeće:

- uvođenje savremenih tehnologija u proces proizvodnje,
- intenzivnije uključivanje u međunarodnu podelu rada,
- povećanje obima proizvodnje uz manja ulaganja sopstvenih sredstava,
- obogaćivanje asortimana proizvodima koji su do tada uvoženi,
- povećanje izvoza i poboljšanje njegove strukture,
- potpunije zadovoljavanje potreba domaćeg tržišta,
- rasterećenje platnog bilansa smanjenjem uvoza.

Partner u razvijenoj zemlji zajedničkim ulaganjem teži da ostvari sledeće prednosti:

- korišćenje domaćih izvora za proizvodnju, po nižim nabavnim cenama (rude minerala i metala, energija, poljoprivredni proizvodi, i sl.),
- korišćenje domaće jeftine stručne radne snage,
- korišćenje već postojećih domaćih proizvodnih kapaciteta, uz mogućnost angažovanja stručne radne snage, čije bi zaposlenje u sopstvenim pogonima u inostranstvu uslovljavalo daleko veće troškove,

- korišćenje poreskih i raznih drugih fiskalnih i pravnih olakšica u zemlji ulaganja kapitala.

Pored svih navedenih prednosti partnera u zajedničkom ulaganju, ne treba zaboraviti ni mogućnost da zajedničko ulaganje postane prvi korak ka integraciji preduzeća. Integracija može da nastupi kao logičan nastavak saradnje preduzeća koja su se putem zajedničkih ulaganja međusobno upozнала i približila u privredivačkom procesu.

Zajedničko ulaganje stvara između poslovnih partnera takav odnos koji omogućava dugoročnu i stabilnu poslovnu saradnju. Posebno je značajno to što je na ovaj način omogućen brži transfer tehnologije, pri čemu je za oba partnera bitno da to budu savremena i odgovarajuća tehnološka rešenja. Budući da zajednička ulaganja imaju dugoročan karakter, moguća je stalna obuka kadrova i inovacija njihovog znanja. Osim toga, pošto su oba partnera zainteresovana za optimalne poslovne rezultate i minimiziranje poslovnog rizika, zajedničkim ulaganjima može se obezbediti stalno poboljšanje organizacije rada, tehnologije, marketing aktivnosti, i sl.

Zajedničko ulaganje kao složeni poslovni odnos između partnera može imati nekoliko različitih vidova. Svaki od tih vidova može predstavljati posao za sebe, ali oni mogu biti i međusobno isprepletani u komplementirani. Često se ulaže u zajednički projekat u cilju povećanja postojeće ili razvoja nove proizvodnje, zasnovane na odgovarajućim savremenim tehnološkim rešenjima, a radi postizanja što većeg dobitka, uz zajedničko snošenje rizika od neuspeha. Takođe dolazi do ustupanja licence i pratećeg know-how, kao i tehničke pomoći. Vrlo često se dešava da strani partner preduzme na sebe obavezu da, po tržišnim uslovima otkupi, ili neopozivo preuzme u cilju prodaje na inostranom tržištu, znatan deo proizvodnje iz zajedničkog poslovanja.

Kada se zajedničko ulaganje odvija između partnera iz razvijene i zemlje u razvoju, često se kao ugovorna obaveza prvog partnera javlja isporuka intelektualnih usluga kao što su:

- know-how,
- marketing, ekonomske ekspertize i analize,
- uvođenje savremene organizacije proizvodnje i sl.

To je veoma značajna oblast zajedničkog poslovanja, posebno za zemlje u razvoju. Izvorno pravo za uređivanje poslovnih i svih drugih odnosa između

saugovarača predstavlja ugovor o zajedničkom ulaganju. Najznačajnije odlike ovog ugovora jesu interdisciplinarnost sadržaja i dugoročnost poslovnih odnosa. Ugovor o zajedničkom ulaganju u kome je predmet ulaganja jednog od partnera tehnološko znanje razlikuje se od klasičnog ugovora o licenci po sledećem: dati partner (po pravilu iz razvijene zemlje) ustupa licencu preduzeću u kome je i on uložio kapital i od čijeg poslovanja zavisi i visina dobitka koji će on prisvojiti. Zbog toga, on je šire zainteresovan za poslovanje svog partnera, kao i za uspešnost primene ustupljenog tehnološkog znanja.

Međutim, dešava se da partner - vlasnik tehnologije, ustupi drugom partneru tehnologiju koja se nalazi u nishodnoj fazi živognog ciklusa. U tom slučaju, obično se ne traži posebna nadoknada za ustupljenu tehnologiju, već se naplata vrši indirektno, u delom u zajedničkom dobitku.

Suprotan slučaj je kad inostrani partner domaćem partneru ustupa vrhunsku, ali još neproverenu tehnologiju. Tada domaći partner ima ulogu "pokusnog poligona", što znači da snosi i deo rizika da tehnologija bude neuspešna.<sup>59</sup>

Međutim, u većini slučajeva pri zajedničkom ulaganju davalac tehnologije zainteresovan je za uspešno poslovanje domaćeg partnera i ustupa mu primerenu tehnologiju.

U procesu zajedničkih ulaganja dolazi i do određenih problema. Jedan od glavnih problema jeste taj što se radi o dva preduzeća koja su samostalni ekonomski subjekti na kojima treba uspostaviti odgovarajući minimum kontrole. Usled toga, da bi se izbegli mogući budući nesporazumi, preduzeća teže da se ugovornim klauzulama zaštite od negativnih posledica. To je moguće predviđanjem odgovarajućih fondova u koje bi se izdvajala sredstva za pokrivanje eventualnih gubitaka.<sup>60</sup>

Osim toga još jedan nedostatak zajedničkih ulaganja jeste to što su ona, po pravilu, povezana sa višim administrativnim troškovima nego što je to slučaj sa drugim oblicima saradnje. Preduzeća moraju voditi računa o tome da dati troškovi ne premaše koristi koje se stiču ovim oblikom poslovanja.

---

<sup>59</sup> Besarović, B.: Pravni aspekti prenosa tehnološkog znanja u zemlje u razvoju, op.cit.str. 98.

<sup>60</sup> Frame, J.D.: International Bussines and Global Technology, op. cit. str. 121.

#### *4.5. Moguće kombinacije oblika transfera tehnologije*

Transfer tehnologije sam po sebi predstavlja složen proces prenošenja tehnološkog znanja od jednog privrednog subjekta do drugog. U praksi veoma retko se pojedini oblici javljaju kao isključivi način prenošenja znanja. Mnogo češće transfer tehnologije obavlja se putem kombinacije pojedinih oblika. Ovo je razumljivo pogotovo ako se ima uvidu dugoročnost saradnje između privrednih subjekata, koja se na ovaj način uspostavlja.

Kao primer kompleksnosti tehnološke saradnje može se navesti poslovno-tehnička saradnja koja je nužni pratilac prodaje raznih složenih postrojenja, uređaja, mašina i sl. Zatim, poslovno-tehnička saradnja najčešće prati oblike međunarodnih odnosa, kao što su dugoročna proizvodnja kooperacija i zajednička ulaganja. Osim toga, poslovno tehničku saradnju, pored zajedničke proizvodnje, prati i: know-how, tehnička pomoć, naučna podela rada, marketing usluge, ekonomske analize, i sl.

Posebno izražen primer kombinacije pojedinih oblika transfera tehnologije jesu zajednička ulaganja kod kojih, u dužem vremenskom periodu, preduzeća međusobno sarađuju u različitim oblastima, počev od kupovine licenci, preko know-how, tehničko-tehnološke dokumentacije, marketinga, do uvođenja savremenih oblika organizacije u preduzeće.

Proučavanje pojedinih oblika transfera tehnologije omogućava ulaženje u suštinu i kompleksnost problema i pomaže menadžmentu preduzeća da se u konkretnoj situaciji opredeli za adekvatni oblik. Osim toga, poznavajući i imajući u vidu karakteristike svih oblika, moguće je u datom momentu i budućem vremenskom periodu opredeliti se za njihovu najpovoljniju kombinaciju i, pri tome, globalno sagledati najvažnije poslovne rezultate koji se njihovom realizacijom mogu postići.

## GLAVA IV. PLANIRANJE

### I. DEFINISANJE I CILJ PLANIRANJA

#### 1. Pojam planiranja

Funkcija planiranja obuhvata aktivnosti utvrđivanja ciljeva tekućeg poslovanja i razvoja, zatim predviđanja i definisanja budućih zadataka, kao i uslova u kojima treba da se izvršavaju zadaci i ostvaruju ciljevi. To je menadžerska funkcija u okviru koje se vrši izbor pravca akcija za pribavljanje, alokaciju, korišćenje i zamenu resursa date organizacije.

Obavljanje navedenih ostalih funkcija menadžmenta zavisi od kvaliteta donesenih planskih odluka.<sup>61</sup> Nedostaci u procesu planiranja uslovljavaju neophodnost da menadžeri spontano reaguju na promene u poslovanju, bez odgovarajuće pripreme kojom bi se s tim promenama suočili na svestan način.

Menadžment predstavlja proces stalnog oblikovanja formalnih organizacija, a veština donošenja odluka je početni uslov uspešnosti toga procesa. Donošenje odluka podrazumeva uočavanje i izbor pravog puta delovanja da bi se određeni problem rešio ili da bi se iskoristila pružena šansa. Iz toga proističe da je za menadžment bitno sistematična pažnja donošenja odluka<sup>62</sup>.

Donošenje odluka predstavlja vezu između uslova kojima preduzeće raspolaže i delovanja koje treba da ga dovedu u budućnost. U tom procesu, preduzeće se oslanja na iskustva iz prošlosti, na osnovu čega menadžeri odlučuju da li je određeno delovanje moguće ili adekvatno. To znači da se planovi, jednim delom oslanjaju na iskustva iz prošlosti.

Odluke koje donosi menadžer organizacije uslovljene su i uticajem unutar ili izvan nje. Zato menadžer mora biti svestan da će odluke drugih društvenih subjekata biti u sukobu ili u sadejstvu sa njegovom odlukom.

Donošenje odluka predstavlja vezu između uslova kojima preduzeće raspolaže i delovanja koje treba da dovedu u budućnost. U tom procesu,

---

<sup>61</sup> Videti: D. A. Ren (Wren) i D. Voic (D. Voich, J. R.), Menadžment - proces, struktura i ponašanje, P. S. "Grmeč", Beograd, 1994, str. 83.

<sup>62</sup> V. Dž. A. F. Stoner, R. E. Friman, D. R. Gilbert, Jr., Menadžment, Zelnid, 1997. str. 216.

preduzeće se oslanja na iskustva iz prošlosti, na osnovu čega menadžeri odlučuju da li je određeno delovanje moguće ili adekvatno. To znači da se planovi, jednim delov oslanjaju na iskustva iz prošlosti.

Odluke koje donosi menadžer određene organizacije uslovljene su i uticajem unutar ili izvan nje. Zato menadžer mora biti svestan da će odluke drugih društvenih subjekata biti

Planiranjem se koncipiraju aktivnosti preduzeća tako da vode u pravcu ostvarenja njegovih ciljeva. Planske odluke se, prema tome, moraju donositi unapred, a one se odnose na poslove koje treba uraditi, zatim na to kada treba da se urade ti poslovi, kao i na to ko treba da uradi date poslove. Menadžeri koriste planove i kao standarde poslovanja, koji su im neophodni za kontrolisanje poslovanja preduzeća, upoređivanjem onoga što se desilo sa onim što je trebalo da se desi.<sup>63</sup>

U procesu donošenja odluka menadžeri se suočavaju sa velikim brojem problema, kao i prilika za njihovo rešavanje. Pri tome, otkrivanje problema nije uvek jednostavno, iako aktivni menadžeri često predosete pojavu problema.

Problem je nešto što remeti organizaciju da ostvari svoje ciljeve, a prilika je nešto što pruža mogućnosti da se ciljevi premaše.<sup>64</sup> U tom kontekstu, Piter Draker ističe da ključ uspeha organizacije i menadžmenta leži mnogo više u prilikama nego u problemima, jer se do progresa stiže samo pomoću prilika koje su iskorišćene.

Kako je poslovanje preduzeća kontinuelan, neprekidan proces, i planiranje se mora vršiti kontinuelno. Pri tome, proces planiranja obuhvata kako donošenje planskih odluka, tako i utvrđivanje upravljačkih mera u pravcu izvršavanja planiranih zadataka, odnosno ostvarivanja ciljeva preduzeća.

Planske odluke mogu se donositi na osnovu:

- analize i kritičke ocene poslovanja preduzeća u prošlosti, i
- predviđanja uslova poslovanja u budućem periodu.

Analiza i ocena poslovanja preduzeća u vremenu koje prethodi planskom periodu omogućuje da se sagledaju raspoloživi uslovi i mogućnosti, kao i da se oceni način ponašanja ovog privrednog subjekta u poslovnom procesu. Pri tome, moguće je uočiti i određene propuste u korišćenju raspoloživih uslova poslovanja preduzeća, koje je neophodno otkloniti u toku planskog perioda.

---

<sup>63</sup> D. A. Ren. ..., isto, str. 84

<sup>64</sup> Dž. A. F. Stoner, isto, str. 218

Predviđanje uslova poslovanja u budućem periodu omogućuje procenu faktora čije delovanje se očekuje u realizaciji planskih odluka, kao i preduzimanje upravljačkih mera u pravcu delovanja na neočekivane promene do kojih može doći u toku ostvarivanja planiranih zadataka. Ovo je neophodno zato što donošenje planskih odluka ne može uvek biti zasnovano na pouzdanim i izvesnim uslovima poslovanja preduzeća.

Funkcija planiranja predstavlja veoma složenu aktivnost menadžmenta, koja se sastoji iz više oblika planskih odluka, i to:

- utvrđivanja ciljeva poslovanja preduzeća,
- izbora poslovne politike,
- utvrđivanja strategije,
- donošenja programa i
- izrade planova.

Na taj način posmatrano, planiranje je primarna faza procesa upravljanja, koja omogućuje menadžmentu da sa više pouzdanosti koordinira poslovanje preduzeća i da iznenađenja koja ga očekuju iz okruženja svede na što je moguće manju meru. Pored toga, proces planiranja obezbeđuje menadžmentu odgovarajući etalon za kontrolu poslovanja preduzeća.

U procesu odlučivanja menadžeri moraju da odluče moguće varijante, što podrazumeva i predviđanje budućih događaja. Zao se, često, situacije za koje treba doneti odluku kategorizuju po skali koja se polazi od sigurnosti, preko rizika, do nesigurnosti.

Sigurnost podrazumeva da znamo naš zadatak i da imamo tačne varijante koju razmatramo u procesu donošenja planske odluke.

Rizik se javlja kada nismo u mogućnosti da sa sigurnošću predvidimo ishod neke od razmatranih varijanti, ali, pri tome, imamo dovoljno podataka da predvidimo nivo verovatnoće da će se planirano stanje ostvariti.

Nesigurnost je pozicija koja podrazumeva da se vrlo malo zna o razmatranim varijantama i njihovim mogućim ishodima. Ova pozicija nastaje bilo kada su menadžeri suočeni sa spoljnim faktorima koji su delimično ili potpuno izvan njihove kontrole, bilo da kada im nisu dostupni ključni podaci relevantni za donošenje odluke.

Proces nacionalnog donošenja planskih odluka odvija se u četiri faze koje podrazumevaju:



- ispitivanje situacije,
- iznalaženje varijanti,
- procena varijanti i
- implemenairanje i nadgledanje odluke.

Ispitivanje situacije obuhvata aktivnosti na definisanju problema, zatim na dijagnosticiranju uzroka i utvrđivanju cilja organizacije koji treba postići planskom odlukom. Pri tome, za proučavanje problema sa sva tri aspekta ispitivanja situacije od ključnog značaja je opšte obrazovanje i maštovitost menadžera.

Iznalaženje najpovoljnije izvodljive varijante zahteva kreativnost menadžera u izboru najboljeg rešenja između velikog broja mogućnosti. U tom procesu postoji opasnost da se, usled ograničenosti vremena za donošenje odluke, odabere prva moguća varijanta koja nije istovremeno i najpovoljnija.

Procena varijanti vrši se na osnovu odovora na pitanja o njihovoj izvodljivosti, o tome da li dato rešenje omogućuje postizanje cilja odluke i koje su moguće posledice odabranog rešenja po ostale delove organizacionog sistema.

Implementiranje i nadgledanje odluke uslovljeno je potrebom prevazilaženja zahteva i problema koji se mogu javiti primeni odabranog rešenja. Naime, primena odluke zahteva pribavljanje potrebnih ljudskih i materijalnih resursa, što podrazumeva odgovarajući budžet i kadrove koji će biti odgovorni za rezultat.

Proces planiranja je usmeren na donošenje planskih odluka čijom realizacijom se omogućuje stvaranje rezultata na osnovu pribavljanja i korišćenja ljudskih i materijalnih resursa datog preduzeća ili drugog organizacionog sistema. Pri tome, ukoliko se radi o preduzeću, rezultati poslovanja se izražavaju u vidu profita kao konačnog efekta oplodavanja uloženog kapitala.

Svaki organizacioni sistem, zavisno od delatnosti kojom se bavi, ima svoje specifične ciljeve. Pri tome, preduzeće kao osnovni subjekt tržišne privrede teži ostvarivanju profita kao cilja svog poslovanja. Međutim, druge organizacije - kulturne, obrazovne, vojne i slične - svoju aktivnost usmeravaju ka drugim ciljevima, koji su uslovljeni strukturom njihove delatnosti. Tako, kulturne ustanove imaju cilj da zadovolje određene kulturne potrebe stanovništva, obrazovne ustanove su usmerene na školovanje kadrova za razna zanimanja, i slično. Ostvarivanje ciljeva svakog organizacionog sistema, sa stanovišta funkcije

upravljanja, čija je primarna faza planiranje, podrazumeva racionalno raspolaganje ljudskim i materijalnim resursima. A racionalnost raspolaganja ovim resursima obezbeđuje se odgovarajućom ulogom menadžmenta datog organizacionog sistema, koja se ispoljava i u procesu planiranja.

S obzirom na to što je izučavanje menadžmenta, pa prema tome i njegove primarne funkcije planiranja - na studijama ekonomskih nauka usmereno na privredne organizacije, u ovom udžbeniku se pretežno govori o preduzeću kao organizacionom sistemu, pa prema tome i o planiranju njegovog poslovanja. Pri tome, ne zapostavlja se ni uloga i značaj planiranja, kao ni ukupnih aktivnosti menadžmenta u ostalim organizacionim sistemima. To se obezbeđuje iznošenjem osnovnih principa menadžmenta i pojedinih njegovih funkcija, pored specifičnosti koje se odnose na poslovanje preduzeća.

Na osnovu prethodno iznesenog može se izvesti jedna uopštena definicija procesa planiranja. Pri tome, mora se imati na umu da se ovako složena aktivnost kao što je planiranje ne može objasniti jednom definicijom. Zato određene definicije služe samo za uopšteno predstavljanje date pojave, pa ćemo i mi u tom smislu učiniti takav korak, navodeći jednu od mogućih definicija planiranja.

Planiranje je primarna funkcija menadžmenta koja obuhvata aktivnosti donošenja odluka o ciljevima, politikama, strategijama, programima i planovima, kojima se omogućuje usmeravanje i prilagođavanje poslovnaja preduzeća u kontinuelnom procesu privređivanja. Ovaj proces utvrđivanja ciljeva i iznalaženja načina da se ti ciljevi ostvare predstavlja uslov da menadžeri mogu efikasno organizovati ljude i materijalne resurse. Bez planiranja menadžeri i njihovi saradnici teško mogu da ostvare ciljeve.

Planiranje je proces koji neprekidno traje i koji odražava promene trržišnog i ukupnog društvenog okruženja i prilagođava im se. Prema tome, to nije zaokružena aktivnost sa jasnim početkom i krajem.

Predstavljanjem planskih ciljeva organizacije kanališu svoju motivaciju, što postaje izvor iz koga mogu da crpe ideje koje će im pomoći da prevaziđu prepreke na koje će naići. Na taj način ciljevi omogućuju osećanje usmerenja.

Izborom jednog cilja ili više međusobno povezanih ciljeva menadžment može da utvrdi prioritete i da se usmeri na racionalno korišćenje raspoloživih resursa koji nisu neograničeni. Iz toga proističe zaključak da se izborom ciljeva usredsređuju napori menadžmenta i cele organizacije.

Precizno definisan i merljiv cilj koji mora da se realizuje u zadanom roku predstavlja standard za merenje učinka i omogućuje ocenjivanje ostvarenog napretka u datom poslu. Tako ciljevi postaju osnova kontrole kojom se proverava da li su realizovane aktivnosti u skladu sa planom. Ako se utvrdi odstupanje od utvrđenog puta, ili ako organizacija naiđe na neke nepredviđene okolnosti, mogući je preduzeti mere u pravcu dopunjavanja plana. Na ovaj način, utvrđeni ciljevi omogućuju menadžmentu da oceni napredak u obavljanju poslovanja organizacije.

## 2. Sadržaj procesa planiranja

Proces planiranja predstavlja sistematizovano sagledavanje budućih aktivnosti preduzeća, kako bi se pripremile odgovarajuće mere za akcije u sadašnjosti. Time se doprinosi poboljšanju položaja preduzeća u njegovom ukupnom društvenom okruženju, a posebno na tržištu. Prema tome, planiranje je kreativni proces, što podrazumeva stalno nastojanje preduzeća i drugih organizacija da usavršava svoje poslovanje i da se ne mire sa postojećim stanjem.

Promišljajući poslovanje preduzeća u budućnosti, menadžment iskazuje svoje nastojanje da unese više izvesnosti i pouzdanosti u ostvarivanje ciljeva i zadataka koje je planom utvrdio. Na taj način, proces planiranja omogućuje da se ostvare određeni poslovni efekti do kojih ne bi došlo da nije bilo ove funkcije menadžmenta.

Planiranje kao kontinuelni proces u okviru funkcije menadžmenta obuhvata aktivnosti donošenja i sprovođenja planskih odluka. Prema tome, planiranjem se doprinosi poboljšanju položaja preduzeća na tržištu, jer je to svesna, usklađena i permanentna aktivnost menadžmenta usmerena na ostvarivanje poslovnog uspeha.

Planiranje omogućuje menadžmentu da sagledava prilike u okruženju, a posebno na tržištu, izvan postojećih okvira u kojima se obavlja tekuće poslovanje preduzeća. Na taj način, menadžment može ne samo da sagleda postojeće probleme već i da uoči mogućnosti razvoja preduzeća. Planiranje se, pri tome, ne ograničava samo na predviđanje i procenu uslova poslovanja u budućnosti, već obuhvata organizovanu aktivnost na kontrolisanju i menjanju budućnosti.

Funkcija planiranja predstavlja "nastojanje preduzeća da bude autor ili bar koautor svoje budućnosti."<sup>65</sup> To znači da menadžment preduzeća, donošenjem planskih odluka, nastoji da utiče na uslove poslovanja i na efekte privređivanja u budućnosti. Pri tome, ne sme se zanemariti ni uloga planiranja u prilagođavanju uslovima koji se očekuju u budućnosti. Naime, ukoliko se ne može uticati na promenu uslova poslovanja u budućnosti, treba im se prilagoditi. Time se ispoljava i elastičnost menadžmenta u odnosu na uslove poslovanja koji vladaju u sadašnjosti, kao i u odnosu na one koji se očekuju u budućnosti.

Iz prethodnog razmatranja planiranja kao primarne funkcije menadžmenta uočavaju se dva bitna elementa koji se ovim procesom moraju obuhvatiti. To su:

- poslovanje preduzeća, i
- vreme za koje se planske odluke donose.

Pod poslovanjem preduzeća u ovom kontekstu podrazumevaju se planirani ciljevi i zadaci, zatim uslovi za njihovo ostvarivanje, kao i izvršioци pojedinih zadataka. Pri tome, svaki od ovih segmenata procesa poslovanja predstavljaju složene pojave, koje se detaljno razmatraju u procesu planiranja.

Vreme za koje se donose planske odluke predstavlja dimenziju kojom se određuje budućnost poslovanja preduzeća. Pri tome, budućnost poslovanja preduzeća koja se sagledava u procesu planiranja može biti predvidiva i nepredvidiva. To zavisi od ciljeva preduzeća koji se utvrđuju na kraći ili duži rok, jer se planske odluke donose u sadašnjosti, sa nastojanjem da se što bolje sagledaju uslovi poslovanja preduzeća u budućnosti.

Stepen pouzdanosti planskih odluka uslovljen je mogućnošću planiranja da obezbedi kontrolu budućih događaja, kao i da omogući reagovanje preduzeća na pojave u budućnosti koje se ne mogu kontrolisati.

Zbog njegovog značaja za ukupno poslovanje preduzeća, a naročito za uspešnost aktivnosti menadžmenta, planiranje se razvija ne samo kao segment upravljačke funkcije nego i kao posebna naučna oblast. Pri tome, predmet izučavanja ove naučne discipline jeste proces planiranja, sa svim njegovim fazama i elementima, a njen cilj svodi se na unapređenje postupka donošenja odluka o funkcionisanju pojedinih vrsta organizacionih sistema. A kako je preduzeće jedna od vrsta organizacionih sistema usmerenih na privrednu delatnost, teorija

---

<sup>65</sup> Milisavljević, M., Todorović, J.: Planiranje i razvojna politika preduzeća, Savremena administracija, Beograd, 1995. Str. 26.

planiranja posebno izučava proces donošenja planskih odluka u ovim privrednim subjektima.

Teorija planiranja usmerena je na buduće događaje, što onemogućava egzaktna saznanja o predmetu njenog izučavanja. To ne znači da ova teorija nema druge karakteristike koje joj obezbeđuju atribut naučnosti. Naime, teorija planiranja ima svoje principe i metode pomoću kojih dolazi do saznanja o izboru najpovoljnijih rešenja u procesu donošenja planskih odluka i njihovog realizovanja.

Na osnovu saznanja do kojih se dolazi u okviru teorije planiranja, moguće je otklanjati smetnje koje se javljaju u procesu razvoja preduzeća. Time se menadžment preduzeća usmerava da svojim aktivnostima inicira promene uslova poslovanja, ne dozvoljavajući da mu se te promene nametnu iz okruženja.

Planiranjem se doprinosi povećavanju sposobnosti preduzeća u korišćenju raspoloživih uslova poslovanja, kao i u suprotstavljanju različitim uticajima iz okruženja. "To je način da se poboljša sposobnost preduzeća da se suoči sa promenama - da izbegne opasnosti i da koristi mogućnosti koje promene sa sobom nose".<sup>66</sup> Pri tome, cilj planiranja nisu promene kao takve, već da se odabere što povoljniji način poslovanja i pravac razvoja preduzeća.

Donošenje planskih odluka podrazumeva i uvažavanje uslova koji vladaju u društvenom okruženju. Zato se u procesu planiranja moraju uzeti u obzir i odgovarajuća pravila i norme koje se mogu očekivati u budućnosti kada se budu ostvarivali planski zadaci. Na primer, jugoslovenska preduzeća moraju uzeti u obzir propozicije koje je utvrdila Evropska Unija (EU) u vidu sistema ISO 9000 (Međunarodne organizacije za standarde), kao i u vezi sa očekivanim realizovanjem koncepcije "monetarne unije", odnosno zajedničkog novčanog sistema. Takođe, u okviru domaće privrede očekuju se znatne promene, kao što je tranzicija privrede u pravcu primene tržišnih kriterijuma poslovanja preduzeća i sprovođenja procesa privatizacije.

S obzirom na to što se proces planiranja odnosi na buduće događaje u poslovanju, bitna determinanta planskih odluka jeste vremenski period za koji se predviđaju aktivnosti preduzeća. Zato je vreme jedan od bitnih kriterijuma klasifikovanja planskih odluka. Naime, u vezi sa vremenom za koje se donose planske odluke, planiranje može biti kratkoročno, srednjoročno i dugoročno i operativno. Pri tome, kratkoročno planiranje odnosi se na godišnje periode,

---

<sup>66</sup> Isto, str. 27.

dok se srednjeročnim planiranjem obuhvata period od pet godina, a dugoročnim planiranjem se obuhvataju periodi deset ili dvadeset godina, da bi se operativnim planiranjem razrađivali godišnji zadaci na kraće vremenske periode (mesece, sedmice, dane).

Rezultat procesa planiranja izražava se u vidu

- planskih odluka,
- politika,
- strategija,
- programa i
- planova.

Svaki od navedenih elemenata rezultata procesa planiranja predstavlja specifičan izraz odlučivanja o ciljevima poslovanja preduzeća. Zato je neophodno ove vidove rezultata procesa planiranja posebno razmatrati i izučavati, kako bi se dobilo odgovarajuće saznanje o celini planske funkcije kao primarne faze menadžmenta.

### 3. Nužnost i ciljevi planiranja

Proces planiranja kao svesna, organizovana aktivnost predstavlja sve veću nužnost za preduzeće kao osnovni subjekt tržišne privrede. To je uslovljeno činjenicom da preduzeće posluje kao deo ukupne svetske privrede, u koju se uključuje posredstvom tržišta kao osnovnog regulatora procesa privređivanja. Na taj način, na poslovanje preduzeća utiču ne samo interni faktori i dejstva iz neposrednog okruženja već i zbivanja u svetskoj privredi.

Jedna od bitnih karakteristika tržišne privrede jeste konkurencija između preduzeća kao njenih osnovnih subjekata. To podrazumeva stalnu borbu preduzeća za sticanje, očuvanje i poboljšanje svoje pozicije na tržištu. A da bi se to postiglo neophodno je obezbediti što veću pouzdanost i izvesnost u pripremi nastupa preduzeća u konkurenciji. Ovo tim pre što konkurencija na tržištu postaje sve oštrija i neumitnija zahvaljujući razvoju tehnike, tehnologije, organizacije i menadžmenta.

Prevazilaženje problema koji se ispoljavaju u ovakvim uslovima poslovanja i neizvesnosti koja očekuje preduzeće u budućnosti moguće je dobrim planiranjem kao primarnom funkcijom menadžmenta. Na taj način, procesom planiranja preduzeće aktivno reaguje na promene u okruženju i prilagođava se

uslovima koji vladaju na tržištu, ali i nastoji da utiče na buduće događaje koji su značajni za uspešnost njegovog poslovanja.

Nužnost planiranja kao kontinuelnog procesa usmeravanja poslovanja preduzeća u budućnosti uslovljena je i nastojanjem da se doprinese poboljšanju poslovnog uspeha. A to podrazumeva stalni razvoj preduzeća, jer, u slučaju ne napredovanja, preduzeće je osuđeno na nazadovanje, pošto se njegova konkurencija permanentno razvija zahvaljujući ukupnom tehničko-tehnološkom i ekonomskom progresu društva.

"Planiranje omogućuje preduzeću da se suoči sa tzv. "šokom budućnosti", koji se opisuje kao bolest ljudi i organizacija koje budućnost prevazilazi pre nego što su za nju spremni"<sup>67</sup> To se može objasniti kao činjenica da promene i brzina njihovog odvijanja prevazilaze sposobnost nekih preduzeća, odnosno njihovog menadžmenta da se prilagođavaju novonastalim uslovima. Zato se procesom planiranja kao primarnom funkcijom menadžmenta nastoji da se prevaziđu neizvesnosti koje očekuju preduzeće u budućnosti.

Nužnost planiranja uslovljena je i veličinom preduzeća i strukturom njegove delatnosti. Naime, veća preduzeća su manje elastična na promene u okruženju, zbog veće koncentracije sredstava i kadrova. Zato je u ovakvim preduzećima posebno bitno dobro i efikasno planiranje, kako bi se izbegle neizvesnosti u budućnosti na koje veliki poslovni sistemi teže mogu da reaguju. Pri tome, to ne znači da i u manjim preduzećima nije neophodno dobro planiranje. Međutim, manja preduzeća, sa manjim obimom sredstava za proizvodnju i manjim brojem zaposlenih lakše se prilagođavaju promenama u okruženju.

Nužnost planiranja nametnuta je preduzeću uslovima u kojima posluje, što se posebno ispoljava kroz tržišnu konkurenciju. Prema tome, preduzeće koje ne planira svoje poslovanje ili ga planira sa nedovoljno znanja o ovoj funkciji menadžmenta, teško može da opstane na tržištu.

Međutim, pored nužnosti koja je nametnuta prilikama u kojima preduzeće posluje, planiranje je uslovljeno i ciljevima koji se njime moraju ostvariti. Kada je u pitanju preduzeće kao organizacioni sistem, cilj planiranja jeste omogućavanje stvaranja što većeg profita na uloženi kapital. Stvaranje profita predstavlja cilj aktivnosti menadžmenta čija je primarna funkcija planiranje.

Stvaranje profita na uloženi kapital predstavlja opšti cilj osnivanja i poslovanja preduzeća kao osnovnog subjekta tržišne privrede. Međutim, da bi se omogućilo oplođavanje kapitala u vidu profita, neophodno je postizanje više posebnih ciljeva, koji se ostvaruju kroz pojedine aktivnosti preduzeća. Pri tome,

---

<sup>67</sup> Isto, str. 29.

ove aktivnosti kao segmente poslovanja inicira, organizuje, koordinira i kontroliše menadžment preduzeća, čija je primarna funkcija planiranje. Zato menadžment preduzeća mora donositi odluke o ciljevima, politikama, strategijama, programima i planovima kao proizvodima procesa planiranja, kojima se iskazuje ukupna orijentacija preduzeća na stvaranje profita, ali i obuhvataju mere za izvršavanje parcijalnih zadataka po određenim segmentima organizacione strukture. Na taj način neophodni ciljevi pojedinih segmenata organizacione strukture - poslovnih jedinica, funkcija, pogona - nije stvaranje profita nego obavljanje zadataka na efikasan način i uz što racionalnije raspolaganje materijalnim i kadrovskim resursima. Takođe, neposredni cilj planiranja u ovim jedinicama može biti ostvarivanje što boljeg kvaliteta proizvoda, što bolja priprema proizvodnje ili što veća likvidnost sredstava. Tek planiranje ukupnog poslovanja preduzeća usmereno je na stvaranje što većeg profita i to na što duži rok. Naime, preduzeće kao organizacioni sistem osniva se i obavlja određenu delatnost na neograničeno vreme, odnosno sve dok je u mogućnosti da ostvaruje profit na uloženi kapital, u srazmeri sa profitnom stopom u drugim delatnostima.

Na osnovu prethodnog, može se izvući zaključak da je planiranje skup mera i aktivnosti menadžmenta usmerenih na ostvarivanje ciljeva poslovanja preduzeća. Kako je poslovanje preduzeća kontinuelan proces, to i planiranje mora biti kontinuelno. Da bi preduzeće ostvarilo profit kao krajnji cilj svog poslovanja neophodno je da neguje marketinšku orijentaciju u procesu planiranja. Naime, sticanje profita kao krajnjeg cilja poslovanja preduzeća podrazumeva zadovoljavanje potreba potrošača - građana i društva u celini. Zato se planiranjem mora usmeravati poslovanje preduzeća na zadovoljavanje zahteva potrošača, što se ispoljava putem tržišnih odnosa ponude i tražnje.

Bitna karakteristika planiranja jeste da je to primarna funkcija menadžmenta. Planiranjem započinje upravljačko odlučivanje, tim pre što se u toj fazi utvrđuju ciljevi, politike, strategije, programi i planovi tekućeg poslovanja i razvoja preduzeća. Prema tome, u središtu funkcije planiranja jeste odlučivanje kao osnovni zadatak menadžmenta.

Kada se radi o preduzeću kao organizacionom sistemu koji obavlja privrednu delatnost, menadžment donosi poslovne odluke. Ovim odlukama obavezuju se svi organizacioni delovi preduzeća da preduzimaju odgovarajuće poslovne aktivnosti. Pri tome, menadžment kao upravljački organ preduzeća mora da raspolaze potrebnim obimom i vrstama informacija da bi donosio kvalitetne odluke, kako bi stalno poboljšavao položaj svoje organizacije na tržištu i u ukupnom društvenom okruženju.



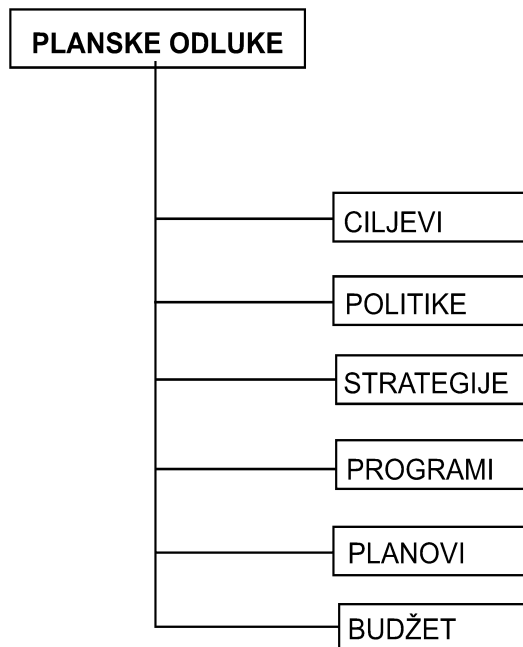
Poslovne odluke proističu iz brojnih aktivnosti menadžmenta. One se mogu grupisati kao:

- traženja novih ideja za iniciranje poslovanja,
- reagovanja na pritiske iz same organizacije i iz njenog okruženja,
- razmeštaj elemenata proizvodnje i
- pregovaranje sa učesnicima u poslovanju.

Donošenje kvalitetnih poslovnih odluka mora se zasnivati na činjenicama i na poznavanju područja poslovanja. Na osnovu toga, menadžment je u mogućnosti da definiše program aktivnosti, da proceni raspoložive varijante i da odabere najpovoljnije rešenje.

Planiranje kao primarna funkcija menadžmenta predstavlja proces donošenja odluka pre započinjanja poslovne aktivnosti. Međutim, kako je poslovanje permanentan i kontinuelan proces, planiranje poslovanja podrazumeva i preispitivanje donesenih odluka. Na taj način, menadžment preduzeća nastoji da izbegne neizvesnosti koje se mogu pojaviti u procesu realizacije planskih odluka, kao i da se što više prilagodi promenama uslova poslovanja kako u samom preduzeću tako i u njegovom okruženju.

Odlučivanje u procesu planiranja usmereno je na donošenje odgovarajućih odluka što je prikazano na slici 1.



Slika 1: Shematski prikaz strukture planskih odluka

Zato se u sledećim delovima knjige razmatra svaka od komponenti planskog odlučivanja posebno, kako bi se upotpunilo upoznavanje sa celinom procesa planiranja.

## II. UTVRĐIVANJE CILJEVA U PROCESU PLANIRANJA

### 1. Definisane pojma cilj

Kada se pomene reč cilj svi mislimo da nam je jasno njeno značenje. Međutim, ukoliko bismo pokušali da objasnimo šta se podrazumeva pod tim pojmom, verovatno bismo naišli na određene probleme. Tako, pitamo se šta je cilj preduzeća, a šta je cilj neke druge organizacije.

O tome šta je cilj preduzeća teoretičari imaju različita mišljenja. Međutim, ni jedan od njih ne daje jednostavan odgovor na pitanje šta je cilj, bilo da se radi o cilju preduzeća ili o cilju bilo koje druge organizacije. Zato ćemo i mi ovde, u vezi sa utvrđivanjem ciljeva preduzeća u procesu planiranja, pokušati da dođemo do odgovora na pitanje šta je cilj posrednim putem. To ćemo učiniti objašnjavanjem razloga osnivanja i poslovanja preduzeća, kao i nastojanja njegovog menadžmenta da se preduzeće razvija i da učvršćuje, pa čak i da poboljšava svoj položaj na tržištu i u ukupnom društvenom okruženju. U tom smislu, pre nego što se opredelimo za neku definiciju cilja, iznećemo mišljenja autora koji se, u svojim delima, bave ovom problematikom.

"Cilj svake organizacije jeste stvaranje nekog proizvoda ili obavljanje određene usluge, koji imaju vrednost za njene potrošače" (ključne pojmove istakao B.S.).<sup>68</sup> Razvijajući ovu misao, citirani autori objašnjavaju da razne organizacije, kao što su crkva, vojska, škola, udruženje građana i druge, nastoje da stvore neku vrednost za svoje potrošače, odnosno za korisnike proizvoda svoga delovanja. Pri tome, u procesu stvaranja nove vrednosti, odnosno nečega što koristi ljudima, navedene i druge organizacije razvijaju mnoštvo posebnih ciljeva, čijim se pojedinačnim ostvarivanjem omogućuje postizanje osnovnog cilja njihovog osnivanja i funkcionisanja.

Kada se radi o cilju preduzeća kao organizacionog sistema čije poslovanje je u fokusu celog ovog učenja o menadžmentu, moglo bi se, pojednostavlje-

---

<sup>68</sup> D. Ren i D. Voic: Menadžment - proces, struktura i ponašanje, P. S. "Grmeč", "Privredni pregled", Beograd, 1995. Str. 94.

no, reći da je to profit. To potvrđuje i izjava Milтона Fridmana (M.Friedman), američkog nobelovca za ekonomiju, koji je izjavio "da je jedina obaveza koju preduzeće ima ostvarivanje profita".<sup>69</sup> Međutim, Ren i Voic<sup>70</sup> tvrde da je razlog osnivanja i poslovanja date organizacije, a pre svega preduzeća, stvaranje vrednosti, odnosno nečega što može da koristi potrošačima. U protivnom, potrošači će svoj novac upotrebiti za neke druge proizvode ili usluge. Prema tome, kažu ovi autori, nije dovoljno ako se menadžerima kaže da je u njihovim svakodnevnim poslovima profit jedini cilj. Oni misle da je mnogo korisnije ako se kaže da je profit nagrada za efikasno korišćenje raspoloživih materijalnih i kadrovskih resursa u procesu stvaranja vrednosti.

"Ciljevi su nameravana stanja ili situacije u koje se želi da dođe na osnovu preduzete planske akcije. Oni odražavaju aspiraciju preduzeća u budućnosti".

Na osnovu ovako definisanih ciljeva može se zaključiti da se planskim odlukama razrađuju i preciziraju razlozi osnivanja preduzeća. Na osnovu utvrđenih ciljeva formiraju se i kriterijumi racionalnosti planskih odluka pri izboru jedne od mogućih varijanti pravaca akcije. Pri tome, stepen ostvarivanja planiranih ciljeva predstavlja pokazatelj uspešnosti poslovanja, jer se ciljevima izražava standard za kontrolu efikasnosti funkcionisanja preduzeća.

## 2. Glavna ciljna područja planskih odluka

Jedan od najznačajnijih stvaralaca u oblasti menadžmenta, Piter Draker (Peter Drucker), navodi celu lepezu ciljeva preduzeća, kojima se obuhvataju ključne oblasti poslovanja. U tom smislu, on navodi sledećih osam najvažnijih područja koja opredeljuju ciljeve preduzeća:

- položaj na tržištu,
- inovacije,
- ljudska organizacija
- fizički resursi (izvori sredstava za proizvodnju),
- finansijski izvori,
- društvena odgovornost,
- produktivnost i
- odgovornost za profit.<sup>71</sup>

---

<sup>69</sup> Prema: Milisavljević, M., Todorović, J., citirano delo, str. 89.

<sup>70</sup> Ren i Voic (Wren and Voich) citirano delo, str. 94

<sup>71</sup> Milisavljević, M., Todorović, J., citirano delo, str. 87.

Svako od navedenih ključnih područja determiniše pravce delovanja, odnosno cilj aktivnosti menadžmenta preduzeća. Položaj na tržištu je ciljna funkcija procesa donošenja planskih odluka zato što se uspešnost ukupnog poslovanja preduzeća proverava preko tržišnih kriterijuma. Naime, preduzeće je osnovni subjekt tržišne privrede, koji se susreće sa oštrom konkurencijom ostalih privrednih subjekata za položaj na tržištu.

Inovacije predstavljaju neumitnost u poslovanju preduzeća ukoliko želi da opstane u tržišnoj konkurenciji i da se izbori za što povoljniji položaj na tržištu. To je uslovljeno ukupnim tehničkim, tehnološkim, organizacionim, kulturnim i drugim civilizacijskim razvojem u okruženju preduzeća.

Ljudska organizacija je područje koje je relevantno za menadžerske odluke, jer se menadžment ispoljava kao sposobnost obavljanja poslova pomoću ljudi. Čovek, radeći s drugim ljudima, može da poveća svoju sposobnost, te da tako lakše ostvaruje svoje ciljeve. Zato se menadžment posebno oslanja na kadrovske resurse, koji predstavljaju pokretački element svakog procesa privređivanja.

Fizički resursi predstavljaju materijal, sredstva za rad i prirodne uslove kojima preduzeće raspolaže u procesu ostvarivanja svoje poslovne aktivnosti. Obezbeđenje adekvatnih sredstava za proizvodnju i njihovo racionalno korišćenje, kao i prilagođavanje datim prirodnim uslovima sastavni je deo aktivnosti menadžmenta u procesu odlučivanja. Zato se to označava kao još jedno ciljno područje donošenja planskih odluka.

Finansijski resursi predstavljaju novčane iznose za započinjanje i održavanje kontinuiteta poslovanja preduzeća. U tržišnoj privredi sve poslovne aktivnosti nužno započinju od novčanog oblika vrednosti. Za novac se nabavljaju materijalni elementi proizvodnje, a novcem se isplaćuju i zarade radnika. Takođe, profit preduzeća iskazuje se u novcu. Zato je obezbeđenje i racionalno korišćenje jedno od ključnih ciljnih područja poslovanja preduzeća.

Društvena odgovornost kao ciljno područje poslovanja preduzeća mora se imati u vidu kada se donose planske odluke. To proističe iz činjenice da je preduzeće neodvojivi deo društva i da njegovo poslovanje mora biti u skladu sa opštim društvenim normama i ciljevima. Preduzeće je obavezno da deo svoga rezultata izdvaja za podmirivanje zajedničkih i opštih društvenih potreba. Takođe, preduzeće mora tako da posluje da se ne ogreši o društvene norme. Otuda nužnost obuhvatanja društvene odgovornosti u ključno ciljno područje donošenja planskih odluka.

Produktivnost kao cilj preduzeća podrazumeva stvaranje što veće količine proizvoda uz određeno trošenje radne snage. To je istovremeno i princip poslovanja preduzeća čijim uvažavanjem se omogućuje postizanje većeg stepena efikasnosti poslovanja. A veći stepen efikasnosti je bitan uslov za postizanje konačnog cilja preduzeća. Otuda se produktivnost javlja kao jedno od ciljnih područja donošenja planskih odluka.

Odgovornost za profit predstavlja područje ispoljavanja aktivnosti menadžmenta pri donošenju planskih odluka zato što se visinom profita opravdava preduzimanje poslovnih poteza pomoću kapitala koji pripada akcionarima. Naime, profit kao neto rezultat poslovanja preduzeća može se smatrati kao izraz priznanja potrošača za ukupne aktivnosti menadžmenta u zadovoljavanju njihovih zahteva i potreba. Otuda je i odgovornost za profit jedno od bitnih ciljnih područja pri donošenju planskih odluka.

Navedenih osam ključnih područja obuhvataju širok spektar ciljeva na koje su usmerene planske odluke preduzeća. Pri tome, zadovoljavanje pojedinih navedenih, ali i drugih ciljeva ima različit značaj za preduzeće i njegov menadžment. Zato se govori i o hijerarhiji ciljeva pri donošenju planskih odluka, svrstavajući ih po značaju za pojedine interesne grupe koje učestvuju u poslovanju preduzeća ili koje polažu pravo na njegove rezultate. U tom smislu, planskim odlukama utvrđuju se ciljevi kojima se nastoji udovoljavati zahtevima takvih interesnih grupa. Tako, akcionarska društva, kao specifični oblici korporativnog organizovanja preduzeća, u svojim godišnjim izveštajima na sledeći način grupišu interesne grupe i ciljeve za čije ostvarenje su one zainteresovane kao što je prikazano u tabeli 1.<sup>72</sup>

Iz navedenog pregleda vidi se šta su posebni ciljevi planskih odluka akcionara, potrošača, zaposlenih, dobavljača i javnosti. Međutim, poslovanje preduzeća je jedinstven proces i menadžment je obavezan da obezbedi odgovarajući uspeh u ostvarivanju svih posebnih ciljeva, a time i zadovoljavanje zahteva svake grupe interesenata za uspeh preduzeća.

Akcionari očekuju da se poslovanje preduzeća usmeri u pravcu sticanja što većeg profita na njihov uloženi kapital, iz čega njima pripada dividenda, kao nagrada za rizik kupovine akcija datog preduzeća. To je uslov i izbora menadžmenta kome će se poveriti kapital akcionara. Zato menadžment korporacije, pri donošenju planskih odluka, kao jedan od ciljeva postavlja stvaranje profita i obezbeđenje dividende akcionarima, u srazmeri sa paketom akcija kojim raspoložu.

---

<sup>72</sup> D. Ren i D. Voic, citirano delo, str. 95

*Tabela 1. Grupisanje interesnih grupa i ciljeva kod akcionarskih društava*

INTERESNE GRUPE:	CILJEVI:
1. AKCIONARI	PROFIT I DIVIDENDA
2. POTROŠAČI	CENE I KVALITET
3. ZAPOSLENI	PLATE I VRSTA POSLA
4. DOBAVLJAČI	BLAGOVREMENE NAPLATE
5. JAVNOST	BRIGA O ZAJEDNICI

Potrošači proizvoda ili usluga datog preduzeća svoj interes zadovoljavaju kroz visinu cena koje plaćaju i kroz kvalitet upotrebnih vrednosti koje dobijaju za svoj novac. Otuda menadžment preduzeća svoje planske odluke mora usmeriti na cene i kvalitet koji će zadovoljiti potrošače. Pri tome, neophodno je u procesu planiranja voditi računa o konkurenciji koja može da bude spremna da ponudi potrošačima i niže cene i povoljniji kvalitet istih ili sličnih proizvoda kojima se mogu zadovoljiti zahtevi potrošača.

Zaposleni kao kreativni faktor poslovanja preduzeća zainteresovani su za što veće plate, ali i za što povoljniji položaj u organizaciji. Zato se pri donošenju planskih odluka mora voditi računa o zadovoljavanju interesa zaposlenih. Ovo tim pre što je uspeh preduzeća u najvećoj meri uslovljen ulogom kadrova u njegovom poslovanju, odnosno da menadžment predstavlja sposobnost obavljanja poslova pomoću ljudi.

Dobavljači kao izvor sredstava za proizvodnju svoj interes u poslovanju preduzeća vide u blagovremenom plaćanju isporučenih dobara. Planske odluke neophodno obuhvataju i brigu o novčanim tokovima u procesu reprodukcije, te je zadatak menadžmenta da blagovremenim isplatama obaveza prema dobavljačima očuva kontinuitet snabdevanja materijalom i sredstvima za rad.

Javnost svoje zahteve prema poslovanju preduzeća ispoljava kroz zadovoljavanje zajedničkih i opštih potreba društva (obrazovanja, zdravstva, kulture, nauke, odbrane, državne uprave i slično). U procesu donošenja planskih odluka menadžment preduzeća mora imati na umu ove stavke koje se sadrže u rezultatu poslovanja, a obično se društvenoj zajednici isplaćuju u vidu poreza.

Ciljevi preduzeća koji se utvrđuju u okviru planskih odluka nužno se transformišu u zadatke, kako bi se obezbedilo njihovo efikasno ostvarivanje. Zadaci, ustvari, predstavljaju operacionalizaciju ciljeva po pojedinim aktivnostima učesnika u procesu poslovanja i po vremenskim intervalima u kojima se moraju obaviti. Na taj način svaki učesnik u procesu poslovanja, od top menadžmenta, do neposrednih izvršilaca može da zna koji posao treba da obavi i u kojem vremenskom intervalu.

### III. UTVRĐIVANJE POLITIKE KAO ELEMENT PLANSKOG ODLUČIVANJA

#### 1. Definisanje politike preduzeća

Pod pojmom politika<sup>73</sup> podrazumeva se skup odluka kojima se određuju ponašanja preduzeća u realizovanju njegovih planskih ciljeva. Time se preciziraju principi, metode i kriterijumi kojima se usmeravaju poslovne aktivnosti preduzeća.

Odlučivanje menadžmenta o politici kao elementu procesa planiranja podrazumeva utvrđivanje pravila prema kojima će se preduzeće ponašati u toku realizacije planskih ciljeva i izvršavanja planskih zadataka.

S obzirom na to što se proces planiranja u ovoj knjizi odnosi na preduzeće, planske odluke koje se odnose na principe, metode i kriterijume u vezi sa ponašanjem ovog privrednog subjekta, ovde se razmatra poslovna politika. Pri tome, u procesu planiranja, zbog složenosti poslovanja preduzeća, neophodno je donositi odgovarajuću odluku u vezi sa ponašanjem preduzeća u njegovim različitim područjima, kao što su organizacione jedinice, funkcije, departmani i slično. Zato se često govori o politikama, umesto o politici, kako bi se imalo na umu da se ne radi o jedinstvenoj planskoj odluci, već je u pitanju niz specifičnih odluka koje se odnose na pojedina poslovna područja preduzeća.

Poslovna politika predstavlja specifičan oblik planske odluke. Naime, poslovnom politikom obuhvaćene su one planske odluke kojima se izražava stav menadžmenta pri usmeravanju aktivnosti preduzeća. To znači jednom utvrđen stav primenjuje se pri donošenju odluka u višekratnom ponavljanju. Na primer, ukoliko je kao politika preduzeća usvojen stav da se vodi računa o kvalitetu proizvoda, pri svakom novom odlučivanju uvažavaće se taj stav, od kojeg se ne sme odstupiti. Međutim, u slučaju "običnih" planskih odluka, nakon njihovog sprovođenja prestaje njihovo važenje. Prema tome, vidljivo je da je politika posebna vrsta planske odluke.

Značaj politike kao oblika odlučivanja o planskim ciljevima dolazi do izražaja u aktivnosti menadžmenta kada, u slučaju eventualnog nedostatka stava

---

<sup>73</sup> Pojam politika potiče od grčke reči politikos, koji znači državnički, odnosno veštinu upravljanja državom. Upotrebljava se za označavanje pravila ponašanja bilo

po pojedinim pitanjima, mora da donosi odluke od slučaja do slučaja. To znači da je stav o pojedinim pitanjima tekućeg poslovanja i razvoja preduzeća bitna odrednica u ponašanju menadžmenta pri donošenju odluka o planskim ciljevima. Na taj način, stav menadžmenta u vezi sa ponašanjem preduzeća u procesu planiranja i izvršavanja planskih zadataka predstavlja njegovo ubeđenje u ispravnost opredeljenja za određene ciljeve. Otuda i značaj zauzimanja stava kao okosnice poslovne politike koju vodi menadžment preduzeća na duži rok.

Zahvaljujući zauzimanju određenog stava o načinu ponašanja preduzeća u procesu poslovanja, moguće je izraziti i namere menadžmenta u vezi sa planskim ciljevima. Iz toga proističe zaključak da politika predstavlja osnovu odlučivanja o planskim ciljevima, uz uvažavanje određenih principa i primenu odgovarajućih metoda u procesu planiranja.

Poslovnu politiku preduzeća utvrđuje njegov menadžment, formulišući je kao globalni koncept usmeravanja ponašanja datog privrednog subjekta prema planiranim ciljevima. Pri tome, poslovna politika može se utvrđivati na kraći i na duži rok, što zavisi od planiranih ciljeva i zadataka preduzeća. Tako, poslovna politika na kraći rok obuhvata proces odlučivanja o ponašanju preduzeća u neposredno predstojećem periodu u kome se budući događaji mogu sagledavati sa više izvesnosti i pouzdanosti. Međutim, utvrđivanje poslovne politike preduzeća na duži rok podrazumeva i odlučivanje o strateškim ciljevima, što znači da se poslovni događaji u budućnosti mogu predvideti sa manje izvesnosti i pouzdanosti. Zato se takve odluke u okviru poslovne politike donose kao globalni koncept ponašanja preduzeća u budućnosti.

## 2. Klasifikovanje politika preduzeća

Na osnovu ovakvog posmatranja poslovne politike preduzeća moguće je izvršiti klasifikaciju odluka o njegovom ponašanju u budućnosti. U tom smislu, politike se mogu klasifikovati po tri kriterijuma i to prema:

- obuhvatanju elemenata organizacione strukture preduzeća,
- periodu za koji se utvrđuju i
- poslovnim aktivnostima.<sup>74</sup>

1) Obuhvatanje elemenata organizacione strukture preduzeća u procesu utvrđivanja njegove poslovne politike polazi od različitog načina odlučivanja

---

<sup>74</sup> Videti opširnije: Milisavljević, M., Todorović, J., citirano delo, str. 108.



kada se radi o pojedinim manjim ili većim organizacionim jedinicama, ili o celini preduzeća. U tom smislu, ukoliko se radi o manjim organizacionim jedinicama preduzeća, sa jedinstvenijom organizacionom strukturom, poslovna politika obuhvataće neposredne ciljeve i zadatke. Na primer, za pojedine centre troškova ili centre prihoda, politika će obuhvatiti odlučivanje o visini i strukturi troškova, odnosno prihoda. Međutim, već na nivou profitnih centara, kao većih i složenijih organizacionih jedinica, poslovnom politikom biće obuhvaćene odluke o kompletnom ciklusu reprodukcije koji je njihovim poslovanjem obuhvaćen. A kada se radi o celini preduzeća, poslovna politika biće obuhvatnija, jer će se utvrđivati za kompletnu organizacionu strukturu.

U vezi sa nivoom organizacionih jedinica u strukturi preduzeća, za poslovnu politiku biće nadležni i različiti nivoi menadžerske hijerarhije. Tako, za politiku centara troškova ili prihoda nadležni su menadžeri nižeg hijerarhijskog nivoa, a za politiku profitnih centara nadležni su menadžeri srednjeg nivoa, da bi za politiku preduzeća kao celine bio nadležan top menadžment.

Ovakva podela nadležnosti uslovljena je i obuhvatnošću i složenošću odluka koje se donose na pojedinim nivoima organizacione strukture preduzeća.

2) Vreme kao kriterijum za klasifikovanje poslovnih odluka podrazumeva njihovo razlikovanje na kratkoročne i dugoročne. Pri tome, kratkoročne politike odnose se na odlučivanje o tekućem poslovanju preduzeća. Ove odluke obično obuhvataju ponašanje preduzeća u periodu u kome nema bitnijih promena uslova poslovanja. Na primer, ukoliko se ne menja proizvodni kapacitet, ili se ne proširuje tržište preduzeća, ili se ne menjaju odnosi u društvenom okruženju.

Kada se radi o dužim periodima za koje se utvrđuje poslovna politika, preduzeće mora da predviđa promene uslova poslovanja, kako unutrašnjih, tako i u svom okruženju. Naime, u dužem vremenskom intervalu može se očekivati promena veličine kapaciteta, uvođenje nove tehnologije, razvoj novih proizvoda, zapošljavanje stručnih kadrova i slično. Takođe, u dužim periodima očekuju se promene na tržištu i u širem društvenom okruženju preduzeća. Zato se poslovnom politikom moraju obuhvatati odluke dugoročnog značaja, kojima se predviđa i usmerava ponašanje preduzeća u daljoj budućnosti.

I pored činjenice da se kratkoročna i dugoročna politika međusobno razlikuju, ne sme se zanemariti neophodnost njihovog integralnog posmatranja.

Time se obezbeđuje kontinuitet poslovnog odlučivanja i usmeravanja ponašanja preduzeća u bližoj i daljoj budućnosti.

3) Sadržaj aktivnosti preduzeća kao kriterijum za razlikovanje poslovnih politika podrazumeva obuhvatanje pojedinih funkcija kod odlučivanja o budućem ponašanju. Na taj način razlikuju se, pre svega, politike kojima se usmeravaju funkcije:

- proizvodnje,
- marketinga,
- finansija,
- istraživanja i razvoja,
- zapošljavanja, i druge.

Za svaku od navedenih funkcija utvrđuju se specifične politike, kao elementi globalne politike preduzeća. Ovim specifičnim politikama utvrđuju se stavovi, principi, kriterijumi i metode za usmeravanje ponašanja u proizvodnji, marketingu, finansijama i drugim segmentima poslovanja preduzeća. Pri tome, njima se obuhvata i utvrđivanje nadležnog menadžmenta koji je odgovoran za efikasno obavljanje poslova iz domena pojedinih funkcija preduzeća. Međutim, pored specifičnosti svake od politika pojedinih funkcija, uspešnost poslovanja preduzeća uslovljena je njihovim usklađivanjem u okviru generalne politike datog privrednog subjekta kao celine.

To znači da se politika proizvodnje mora usklađivati sa politikom marketinga, odnosno odluke o obimu i strukturi proizvodnje moraju se zasnivati na politici marketinga. Isto tako, i politika proizvodnje i politika marketinga tesno su povezane sa finansijskom politikom. A kako se ove tri poslovne funkcije ne mogu zamisliti bez kadrovske osnove, to se politika zapošljavanja nužno mora usklađivati sa politikama proizvodnje, marketinga i finansija. Tome treba dodati i sadržaj politike koja se utvrđuje za funkciju istraživanja i razvoja. Naime, razvoj preduzeća je imperativ njegovog opstanka na tržištu i u ukupnom društvenom okruženju. Pri tome, razvoj preduzeća je, u velikoj meri, oslonjen na vlastitu istraživačku aktivnost, pored korišćenja rezultata naučno-istraživačke delatnosti drugih preduzeća i specijalizovanih ustanova (fakulteta, instituta, zavoda). Zato se u većini preduzeća konstituišu posebne istraživačko-razvojne funkcije, čijom aktivnošću se omogućuje usmeravanje ponašanja preduzeća na duži rok, što podrazumeva povećanje proizvodnog kapaciteta, uvođenje nove tehnologije, poboljšanje tržišne pozicije i slično.

Na osnovu prethodnog razmatranja moglo bi se izvući sintetičko objašnjenje poslovne politike kao elementa procesa planiranja. Pri tome, takvo objašnjenje treba da doprinese razumevanju poslovne politike u kontekstu aktivnosti menadžmenta preduzeća, koji opredeljuje ponašanje datog privrednog subjekta u procesu poslovanja na kraći ili na duži rok.

Poslovna politika predstavlja skup aktivnosti menadžmenta u procesu odlučivanja o ponašanju preduzeća u određenom planskom periodu, zasnovanih na odgovarajućim stavovima, principima, kriterijumima i metodama, koje je neophodno primenjivati pri formulisanju planskih odluka. Iz toga proističe da se planske odluke o globalnoj politici preduzeća i o posebnim politikama pojedinih poslovnih funkcija donose u procesu planiranja, radi usmeravanja ponašanja preduzeća u skladu sa ciljevima njegovog osnivanja, funkcionisanja i razvoja.

Utvrđivanje poslovne politike na kraći rok podrazumeva usmeravanje ponašanja preduzeća u postojećim uslovima poslovanja. To se odnosi na raspoložive proizvodne kapacitete i kadrovsku strukturu, kao i na stečenu poziciju preduzeća na tržištu. Zato se skup ovakvih odluka menadžmenta naziva tekuća poslovna politika.

Međutim, odluke menadžmenta kojima se usmerava ponašanje preduzeća na duži rok, što podrazumeva prilagođavanje promenama koje nastaju u veličini proizvodnog kapaciteta, u kadrovskoj strukturi i u poziciji na tržištu, predstavljaju razvojnu politiku. To znači da je razvojna politika usmerena na donošenje odluka i preduzimanje aktivnosti kojima se menjaju:

- tržišna pozicija preduzeća,
- raspoloživa tehnika,
- primenjena tehnologija,
- kadrovska struktura i
- finansijski resursi.

Promena tržišne pozicije preduzeća uslovljava, pored utvrđivanja globalne razvojne politike preduzeća u celini, donošenje posebnih odluka u domenu funkcije marketinga. Takvim posebnim odlukama usmerava se ponašanje preduzeća u odnosu na promenjene uslove na tržištu i podstiče se na poboljšanje tržišne pozicije u skladu sa razvojem ostalih segmenata njegove organizacione strukture.

Raspoloživa tehnika kao osnova proizvodnog kapaciteta menja se investicionim ulaganjem u nabavku većeg obima i modernijih mašina kojima se omogućuje povećanje količine proizvoda i poboljšanje njihovog kvaliteta. Odluke iz oblasti ovog dela poslovne politike inicirane su od strane proizvodne funkcije, a usklađuju se sa ostalim funkcionalnim politikama i sa globalnom razvojnom politikom preduzeća, čiji su one sastavni deo.

Uvođenjem nove tehnologije omogućuje se dalje usavršavanje uslova proizvodne funkcije. Zato se razvojnom politikom usmerava ponašanje preduzeća u budućnosti, zasnovano na primeni naučnih saznanja do kojih su došle specijalizovane naučno-istraživačke ustanove ili istraživačko-razvojna organizaciona jedinica u okviru datog preduzeća. Na taj način formuliše se specifična politika istraživačko-razvojne funkcije preduzeća, čije se posebne odluke o razvoju usklađuju sa politikama ostalih funkcija, kao i sa globalnom razvojnom politikom preduzeća.

Razvoj kadrovske strukture je poseban element razvojne politike, koji podrazumeva angažovanje novih stručnjaka i osposobljavanje postojećih za nove uslove poslovanja i novi način ponašanja preduzeća. Politika razvoja kadrovske strukture preduzeća mora se usklađivati sa posebnim razvojnim politikama pojedinih funkcija, kao i sa odlukama u okviru razvojne politike preduzeća kao celine.

Realizacija razvojne politike pojedinih funkcija, kao i preduzeća u celini, uslovljena je i obezbeđenjem odgovarajućih finansijskih resursa. Zato se u okviru odluka o razvoju preduzeća nužno utvrđuje finansijska politika, čijom realizacijom se stvaraju uslovi za nabavku nove tehnike i tehnologije, što je moguće ukoliko se obezbede potrebna novčana sredstva.

Sve navedene posebne razvojne politike čine neophodne segmente globalne razvojne politike preduzeća. Zato je zadatak menadžmenta preduzeća da usklađuje ne samo tekuće poslovanje nego i da utvrđuje razvojnu politiku kako pojedinih funkcija, tako i preduzeća u celini.

## **IV. POSLOVNA STRATEGIJA KAO ELEMENT PLANSKOG ODLUČIVANJA**

Menadžment organizacije zasniva se na dve vrste planova. U prvu vrstu spadaju strategijski planovi, kojima se definišu opšti ciljevi organizacije, a koji predstavljaju rezultat aktivnosti glavnog menadžmenta. Druga vrsta obuhvata

operativne planove, koji sadrže podatke o tome kako da se u procesu svakodnevnog poslovanja realizuje strategijski plan.

I strategijski i operativni planovi razmatraju osnovne odnose u okviru kojih se ostvaruju ciljevi organizacije. Pri tome, strategijski planovi se primenjuju na odnose između ljudi koji rade u jednoj organizaciji i ljudi koji rade u drugim organizacijama. S druge strane, operativni planovi se odnose na ljude unutar jedne organizacije. Na taj način posmatrano, strategijski planovi obuhvataju širok raspon aktivnosti date organizacije, dok su operativni planaovi koncentrisani na pojedinu delatnost organizacije.

### 1. Definisanje strategije i strategijskog menadžmenta

Kao što se iz naslova vidi, strategija<sup>75</sup> predstavlja jedan od elemenata planskog odlučivanja o ciljevima nekog organizacionog sistema. U teoriji i praksi menadžmenta strategija označava skup pravila, principa i zakona na osnovu kojih se donose dugoročne odluke o upravljačkim akcijama, s ciljem optimalnog razvoja datog sistema.

Usavršavanje procesa privređivanja, koje je uslovljeno tržišnim kriterijumima uspešnosti poslovanja preduzeća, kao i ukupnim tehničko-tehnološkim i organizacionim razvojem društva, pojam strategija odomaćio se i u oblasti ekonomije. Na taj način, ovaj pojam stekao je veoma obuhvatno značenje u procesu planiranja poslovanja preduzeća kao osnovnog subjekta privređivanja. Inače, reč strategija prvobitno se upotrebljavala u vojnoj terminologiji za označavanje aktivnosti vođenja vojske prema određenim ciljevima.

S obzirom na širinu značenja reči strategija, ovaj pojam teško je koncizno i precizno definisati. Zato se mnogi autori rađe opredeljuju za šire objašnjenje ovog pojma, kako bi se što više doprinelo shvatanju njegovog ukupnog značenja. U tom smislu, kada se radi o primeni pojma strategija u teoriji i praksi menadžmenta misli se, uglavnom, na njegovo značenje koje se odnosi na problematiku globalne orijentacije funkcionisanja datog organizacionog sistema. Ukoliko je u pitanju menadžment preduzeća kao osnovnog privrednog subjek-

---

<sup>75</sup> Pojam strategija potiče iz grčkog jezika (strategia) i izvorno je upotrebljavan da označi veštinu ratovanja. U savremenoj ekonomskoj teoriji i praksi ovaj pojam se upotrebljava za označavanje težnje ka što racionalnijem ostvarenju ciljeva (Videti: S.Kukoleča, Organizaciono-poslovni leksikon, Rad, Beograd, strana 1461).

ta, pojam strategija vezuje se za proces planiranja njegovih globalnih ciljeva i izbor načina njihovog ostvarivanja.

Polazeći od ovakvog pristupa, pojam strategija može se objasniti kao fundamentalna upravljačka odluka o ciljevima, politikama i metodama realizovanja tako formulisane odluke. To podrazumeva da se strategija preduzeća utvrđuje u procesu planiranja, čije su najvažnije faze: izbor područja poslovanja, raspored materijalnih i kadrovskih resursa, usmeravanje prema zahtevima tržišta i maksimiziranje profita po jedinici uloženog kapitala.

Strategija kao fundamentalna odluka menadžmenta obuhvata i realizaciju planiranih ciljeva, što je čini kompleksnom i integralnom poslovnom koncepcijom. Naime, strategija predstavlja složenu aktivnost menadžmenta, kojom se obuhvataju kako planirani ciljevi tako i politike i metode usmerene na realizaciju tako utvrđenih ciljeva. To znači da se strategijom obezbeđuje sadejstvo, odnosno sinergetsko delovanje kadrovskih resursa raspoloživim materijalnim elementima proizvodnje u procesu ostvarivanja planiranih ciljeva, uz prilagođavanje uslovima na tržištu i u ukupnom društvenom okruženju.

Iz prethodnog proističe da se strategijom obuhvataju sve bitne planske odluke koje se odnose kako na usklađivanje poslovanja preduzeća sa uslovima u okruženju, tako i na način korišćenja njegovih internih resursa. Zato se u procesu planiranja mora sagledati celina poslovanja preduzeća, kako bi sve planske odluke, a posebno one koje se odnose na strategiju preduzeća, bile zasnovane na pouzdanim pokazateljima o njegovim internim mogućnostima i o prilikama koje vladaju u njegovom okruženju, a posebno na tržištu.

Ako se strategija posmatra kao skup odluka o bitnim pitanjima poslovanja preduzeća, onda se pod tim pojmom neophodno obuhvataju i problemi rasta i razvoja datog privrednog subjekta. Otuda i shvatanje pojma strategije kao planskih odluka o razvojnim ciljevima preduzeća. Pri tome, ovo shvatanje strategije ne isključuje njenu ulogu u formulisanju značajnih odluka o tekućem poslovanju preduzeća, a posebno o usavršavanju njegove organizacione strukture. Naime, promenama organizacione strukture preduzeća doprinosi se njegovom prilagođavanju promenjenim prilikama u okruženju, što omogućuje racionalnije ostvarenje planiranih ciljeva.

Strategijski menadžment je usmeren na postavljanje cilja, na formulisanje i na implementaciju strategije, kao i na strategijsku kontrolu. U tom kontekstu, strategijski menadžment pruža menadžerima standard prema kome mogu da se rukovode kod procene okruženja u kome njihova

organizacija posluje, kao i da u tom smislu deluju. Proces strategijskog menadžmenta obuhvata dve osnovne faze i to:

- strategijsko planiranje koje se sastoji iz utvrđivanja ciljeva i formulisanja strategije i
- implementaciju strategije, što podrazumeva preduzimanje mera u pravcu realizacije ciljeva, čime je obuhvaćena i strategijska kontrola.

Strategija kao element planskog odlučivanja razlikuje se od politike kao drugog oblika odlučivanja. Naime, dok se politikom, kao što je u prethodnoj tački rečeno, utvrđuju stavovi, načela i kriterijumi ponašanja preduzeća, strategijom se obuhvata izbor načina da se ostvare planirani ciljevi. Takođe, ova dva elementa planskog odlučivanja - politika i strategija - razlikuju se i po tome što se politike donose sa namerom da traju duže, jer su njima obuhvaćeni stavovi o ponašanju preduzeća na duži rok, dotle se strategije utvrđuju s namerom da se ostvari određeni cilj. Naime, kada se jedan cilj ostvari, neophodno je utvrditi novu strategiju, dok se odluke o politikama sprovode prema stavovima koji se ne menjaju nakon realizacije nekog od tako utvrđenih ciljeva.

Ovako posmatrano, strategija i politika, kao dva elementa planskog odlučivanja međusobno se dopunjuju, ali i isprepliću. To proističe iz činjenice da su i strategije i politike deo aktivnosti menadžmenta preduzeća kao njegovog upravljačkog sistema.

Pri utvrđivanju strategije preduzeća, menadžment mora da vodi računa o prednostima koje preduzeće ima ili može da stekne u tržišnoj konkurenciji, kao i o raspoloživim internim uslovima privređivanja, koji se ispoljavaju u vidu kadrovske i materijalne resursa. A s obzirom na to što su i eksterni i interni uslovi preduzeća podložni promenama, utvrđivanje strategije preduzeća predstavlja kontinualnu aktivnost menadžmenta.

Da bi se uporedile politika i strategija kao elementi planskog odlučivanja menadžmenta datog preduzeća navešćemo jedan primer. Jedno preduzeće u okviru svoje politike formira stav o svom ponašanju prema poslovnim partnerima, prema kome se prihvataju sve opravdane reklamacije kupaca na isporučenu robu, i blagovremeno kupcima isporučuju ispravni primerci umesto vraćenih neispravnih primeraka. Na taj način, ovako donesene odluke imaju trajno dejstvo i izražavaju način ponašanja preduzeća prema kupcima. Međutim, kada je u pitanju strategija, ovo preduzeće donosi odluku o određenom cilju, kao što je

osvajanje novog proizvoda. Kada se taj cilj postigne, pomenuta odluka je realizovana, a menadžment preduzeća se usmerava na utvrđivanje nove strategije.

Iz navedenog primera moguće je uočiti razliku između politike i strategije kao oblika odlučivanja menadžmenta preduzeća u procesu planiranja. Međutim, i jedan i drugi oblik odluka imaju određeni značaj za uspešno upravljanje poslovanjem preduzeća i kombinuju se međusobno i sa ostalim elementima planskog odlučivanja, o kojima se govori u sledećim tačkama knjige.

## 2. Karakteristike strategije

Strategija kao planska odluka predstavlja produžetak aktivnosti menadžmenta na utvrđivanju ciljeva preduzeća. Kada su poznati ciljevi preduzeća, menadžment pristupa formulisanju plana akcije kojim se definiše način na koji se ciljevi mogu ostvariti. Tako se uloga menadžmenta dopunjuje obavezom da formuliše konkretnu strategiju preduzeća kojom će se omogućiti ostvarivanje planiranih ciljeva na što racionalniji način.

Strategijom preduzeća izražava se generalni pristup menadžmenta ostvarenju planiranih ciljeva. Ovaj pristup, odnosno način ostvarivanja ciljeva razvija se na prednostima koje dato preduzeće ima u odnosima na tržištu i u ukupnom društvenom okruženju. To podrazumeva oslanjanje menadžmenta na jake strane preduzeća, čime se obezbeđuje prednost u odnosu na konkurenciju. Naime, odgovarajuća strategija omogućuje menadžmentu preduzeća da racionalno koristi raspoložive kadrovske potencijale i materijalne resurse, kako bi se što efikasnije ostvarivali planirani ciljevi.

Pri utvrđivanju svoje strategije, menadžment datog preduzeća mora voditi računa o tome šta rade konkurentske firme, koje takođe nastoje da svoje ciljeve ostvare uz korišćenje raspoloživih prednosti. Zato se menadžment svakog preduzeća usmerava na ostvarivanje svojih ciljeva racionalnim korišćenjem raspoloživih prednosti. Planiranje ciljeva preduzeća i izbor odgovarajuće strategije predstavljaju stvaralačku aktivnost menadžmenta. "Da bi bila uspešna, firma mora pronaći svoje mesto u opštem poretku stvari".<sup>76</sup> Zato je zadatak menadžmenta da pronade odgovarajuće mesto u privrednom i u ukupnom društvenom okruženju, na kome će da se najbolje održi i da napreduje u odnosu na svoje konkurente. Prema tome, povoljniji uslovi, odnosno jake strane datog preduze-

---

<sup>76</sup> Ren, D., Voic, D.: Menadžment - proces, struktura i ponašanje, PS "Grmeč" - Privredni pregled, Beograd, 1995. str. 97.



ća u odnosu na konkurente predstavljaju njegove diferencijalne prednosti, kojima se menadžment služi pri utvrđivanju strategije.

Konkretno preduzeće može da ima diferencijalne prednosti u odnosu na svoju konkurenciju u različitim vidovima. Ove prednosti mogu da se ispoljavaju u različitim vidovima, kao što su:

- kvalitet proizvoda,
- asortiman,
- prodajne cene,
- usluživanje kupaca,
- disperziranost prodajne mreže, i slično.

Na osnovu prednosti u nekim od navedenih vidova, preduzeće pronalazi svoju nišu u opštem poretku stvari, što znači da bira ono mesto u odnosima sa konkurencijom na kome može najbolje da opstane i da napreduje. U tom smislu, za ostvarenje svojih brojnih ciljeva, utvrđenih u procesu planiranja, preduzeće bira odgovarajuću strategiju. Izbor odgovarajuće strategije omogućuje efikasno i racionalno ostvarivanje planiranih ciljeva, uz korišćenje raspoloživih diferencijalnih prednosti.

Izbor odgovarajuće "niše" može se objasniti kao rezultat strategije za koju se opredelio menadžment datog preduzeća.

Strategija preduzeća, za razliku od strategije drugih organizacionih sistema, naziva se poslovna strategija. Ona je usmerena na ostvarivanje poslovnih rezultata preduzeća kao njegovog osnovnog cilja. Na pitanje šta je poslovna strategija i šta je razlikuje od drugih vrsta poslovnog planiranja, može se odgovoriti kratkom formulacijom: konkurentsko preimućstvo.<sup>77</sup>

To podrazumeva skup aktivnosti menadžmenta u procesu planiranja, koji su usmereni na povećavanje snage datog preduzeća u odnosu na snagu konkurencije.

Za razliku od mera kojima menadžment nastoji da ostvari uspešno poslovanje izraženo u vidu rentabilnosti, strategija se utvrđuje s ciljem da se stekne prednost nad konkurencijom uz prihvatanje troškova poslovanja.

Pred menadžment preduzeća postavlja se pitanje kako to da postigne. Prema prethodno citiranom delu, to je moguće postići korišćenjem četiri načina ojačavanja položaja preduzeća u odnosu na konkurente.

---

<sup>77</sup> Videti: Omae, K.: "Kako razmišlja strateg - umetnost japanskog poslovanja", PS "Grmeč" - Privredni pregled, Beograd, str. 43.

(1) Poslovna strategija zasnovana na ključnim faktorima uspeha zasniva se na odgovarajućoj preraspodeli raspoloživih sredstava. Naime, iako dato preduzeće nema više poslovnih sredstava od svojih konkurenata, njihovim raspoređivanjem na ključne tačke koje mu obezbeđuju preimućstvo u odnosu na druga preduzeća iz iste grane ili grupacije moguće je da stekne preimućstvo nad svojom konkurencijom.

(2) Kao drugi pravac strategije za sticanje konkurentske prednosti datog preduzeća u odnosu na druge učesnike na tržištu, mogu se koristiti neke razlike u uslovima poslovanja. U tom slučaju menadžment može da iskoristi tehnologiju proizvodnje svojih proizvoda, ili svoju prodajnu mrežu, kao i niže troškove proizvodnje. Jedna od takvih prednosti u odnosu na konkurente može biti i struktura sredstava kojim preduzeće raspolaže, kao i njegova organizaciona struktura. Ovakav način sticanja prednosti nad konkurentima predstavlja poslovnu strategiju zasnovanu na relativnoj superiornosti

(3) Ukoliko se radi o konkurentima koji su se dobro utvrdili na tržištu, posebno kada su u pitanju preduzeća iz industrijske grane koja se sporo razvijaju (na primer, tradicionalne industrijske grane kao što je metalurgija gvožđa i čelika, proizvodnja šećera ili piva i slično), menadžment datog preduzeća istupiće sa inicijativom koja je zasnovana na agresivnoj strategiji. Ovakav pravac strategije usmeren je na nastojanje da se izmene "pravila igre" i da se poremeti postojeće stanje, čime se datom preduzeću omogućuje da stekne konkurentske preimućstvo.

(4) Četvrti pravac sticanja konkurentske prednosti zasniva se na razvoju inovatorstva. Ovakav način delovanja menadžmenta podrazumeva strategiju usmerenu na otvaranje novih tržišta, ili razvoj novih proizvoda, čime se dato preduzeće dovodi u poziciju kojoj se njegovi konkurenti nisu ni približili. S obzirom na njenu zasnovanost na izboru inovativnih metoda, ovaj način planskog odlučivanja menadžmenta datog preduzeća predstavlja specifičnu strategiju. To potvrđuje i njen naziv - plansko odlučivanje zasnovano na strateškim stepenima slobode.<sup>78</sup>

"Cilj ove četiri metode strateškog planiranja, prema tome, jeste da se dostigne konkurentska situacija u kojoj naša kompanija može da: 1) zadobije relativno preimućstvo primenjujući mere koje će konkurenti teško moći da prate i 2) da se i dalje povećava ta prednost".<sup>79</sup>

---

<sup>78</sup> Videti: Ibidem, str. 44

<sup>79</sup> Ibidem, str. 45.

Na navedene četiri metode strategije zasniva se mogućnost sticanja konkurentske prednosti datog preduzeća. Međutim, to nisu jedine mogućnosti za izbor načina planskog odlučivanja o strategiji datog preduzeća. Naime, u skladu sa karakteristikama delatnosti koju dato preduzeće obavlja na osnovu podele rada, kao i u zavisnosti od odnosa na konkretnom tržištu na koje je to preduzeće upućeno, mogu se primeniti i druge metode strategije. Zato menadžment datog preduzeća, u procesu donošenja planskih odluka, mora biti fleksibilan prema prilikama na tržištu i u ukupnom društvenom okruženju.

### 3. Područja strateških odluka

U procesu planiranja, menadžment preduzeća utvrđuje globalnu strategiju tog privrednog subjekta kao celine. Time se poslovanje preduzeća usmerava na postizanje konkurentske prednosti u odnosu na druga preduzeća. Međutim, preduzeće kao složen poslovni sistem ima razvijenu organizacionu strukturu, koja omogućuje racionalnije upravljanje i efikasnije poslovanje. Zato je neophodno planske odluke o strategiji donositi i na nivou pojedinih organizacionih jedinica, kao i na nivou poslovnih funkcija.

Delovi organizacione strukture na čijem nivou se donose planske odluke o načinu sticanja konkurentske prednosti nazivaju se strateške poslovne jedinice. Ovakvi elementi organizacione strukture preduzeća predstavljaju relativno samostalne poslovne celine.

Samostalnost strateških poslovnih jedinica proističe iz njihove sposobnosti da se pojavljuju u robnoj razmeni na tržištu. Na tome se zasniva i nadležnost menadžmenta ovih organizacionih jedinica da, u procesu planiranja, utvrđuju vlastitu strategiju. To, svakako, podrazumeva usklađenost strategije ovih organizacionih jedinica sa globalnom poslovnom strategijom preduzeća.

Na osnovu navedenog može se uočiti da je aktivnost menadžmenta usmerena na donošenje strateških odluka u dva osnovna područja organizacione strukture preduzeća, i to:

- na nivou preduzeća kao celine,
- u okviru pojedinih organizacionih jedinica i
- za pojedine poslovne funkcije.

Strategija koja se utvrđuje kao skup odluka menadžmenta usmerenih na sticanje konkurentske prednosti preduzeća u odnosu na šire tržište i na više grana i grupacija privrednih delatnosti predstavlja opštu strategiju preduzeća. Pri

tome, pod opštom strategijom preduzeća podrazumevaju se planske odluke menadžmenta usmerene na rast i razvoj ovog privrednog subjekta u celini.

Strateške odluke menadžmenta preduzeća treba da obezbede usklađeno obavljanje poslovnih aktivnosti i racionalno korišćenje raspoloživih uslova poslovanja, a sve u cilju sticanja što povoljnijeg položaja u odnosu na konkurenciju. Glavni pravac delovanja menadžmenta preduzeća u procesu planskog odlučivanja o poslovnoj strategiji jeste korišćenje komparativnih prednosti u odnosu na konkurenciju. To podrazumeva usmeravanje aktivnosti menadžmenta na široki front konkurencije, jer se opšta strategija usmerava na sva područja u kojima preduzeće posluje. Tako, ukoliko je u pitanju preduzeće konglomeratskog tipa, odnosno ukoliko svojim programom poslovanja obuhvata više privrednih delatnosti i grana, kao što su industrijska proizvodnja prehrambenih, tekstilnih, metalnih i drugih proizvoda, zatim trgovina različitim asortimanom robe i pružanje raznih vrsta usluga, opšta poslovna strategija mora imati veoma širok spektar načina da bi se stekle konkurentske prednosti preduzeća na svim segmentima tako razuđenog tržišta i među svim učesnicima tako širokog kruga konkurenata.

Globalna strategija preduzeća usmerena je na njegov rast i razvoj. Time treba da se doprinese jačanju pozicije preduzeća kao celine u odnosu na konkurenciju. S obzirom na stalne promene koje nastaju u okruženju, neophodno je obezbediti raznovrsnost programa i konkurentsku prednost. Pri tome, menadžment preduzeća je obavezan da stalno prilagođava strategiju pojedinim fazama životnog ciklusa osnovnih proizvoda.

Strateške poslovne jedinice, kao što im i sam naziv kaže, predstavljaju specifične segmente organizacione strukture preduzeća, na čijem nivou se utvrđuje strategija. Naime, na osnovu globalne poslovne strategije preduzeća, ova vrsta poslovnih jedinica, koja se pojavljuje u tržišnoj razmeni, nastoji da stekne što veće prednosti u konkurenciji, sa proizvodnim programom koji joj je dodeljen u okviru podele rada. Međutim, ako se pođe od činjenice da profit preduzeća čini zbir profita njegovih strateških poslovnih jedinica, neophodno je posebne strateške odluke međusobno uskladiti kako bi se omogućilo maksimiziranje profita na nivou celine ovog privrednog subjekta. Zato se pri utvrđivanju strategije poslovnih jedinica mora voditi računa o sticanju konkurentske prednosti preduzeća kao celine. Iz ovakve postavke o odnosima globalne strategije preduzeća i strategija njegovih poslovnih jedinica, može se zaključiti da je prilagođavanje promenama na tržištu uslovljeno i organizacionom strukturom preduzeća

kao složenog poslovnog sistema. Naime, uspostavljanje organizacione strukture preduzeća uslovljava i odgovarajuću podelu rada između pojedinih njegovih segmenata.

Strategija funkcionalnog nivoa obuhvata strategije kojima se postavlja okvir za delovanje strategije kojima se postavlja okvir za delovanje menadžera pojedinih funkcija (marketinga, proizvodnje, kadrova, finansija) na realizaciji strategije poslovnih jedinica i strategije poslovnih jedinica i strategije korporacije. Na ovaj način kompletira se hijerarhija strategija. Pri tome, iz strategije funkcionalnog nivoa proističu operativni planovi. Strategija poslovnih funkcija određena je specifičnim poslovima pojedinih sektora ili službi na sprovođenju strategije poslovnih jedinica.

## V. KORPORATIVNA STRATEGIJA

### 1. Sadržaj korporativne strategije

Korporativna strategija je ideja o tome kako će ljudi u jednoj organizaciji sadejstvovati sa ljudima iz drugih organizacija tokom vremena. A kako je korporacija složeni poslovni sistem, top menadžment ocenjuje pojedine poslovne jedinice sa stanovišta tržišta i unutrašnje organizacione strukture firme u celini.

Kada se procene sve poslovne jedinice, menadžment korporacije razvija strateški cilj posebno za svaku od njih, radi poboljšanja ukupnog učinka firme. Pri tome, portfolio korporacije zasniva se na racionalnom i analitičkom pristupu i rukovodi se preventivno prilikama na tržištu i predstavlja isključivu nadležnost top menadžmenta.

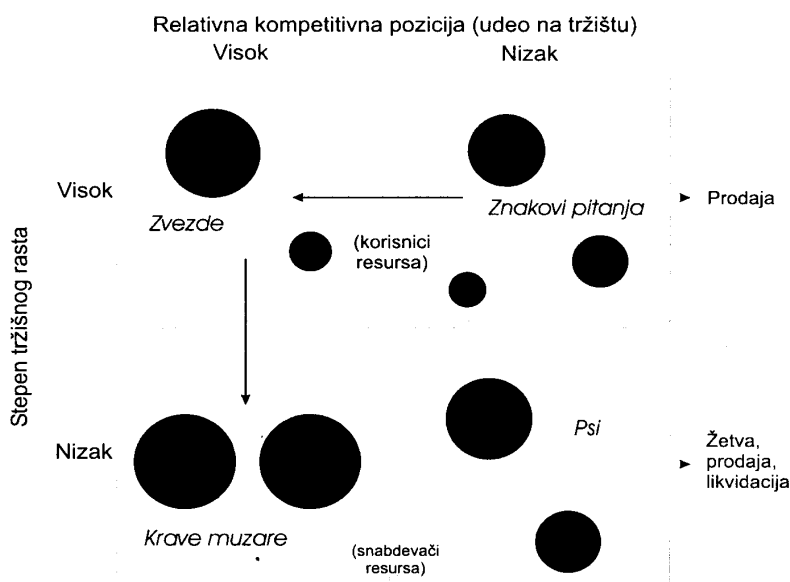
U teoriji i praksi menadžmenta, kao najpoznatiji primer pristupa korporativnog portfolija jeste okvirni portfolio koji zastupa Bostonska konsultantska grupa (Boston Consulting Group – BCG). Ovaj pristup usmeren je na tri aspekta svake organizacione jedinice posebno. Ovi aspekti usmereni su na:

- promet,
- rast tržišta i
- pitanje da li ulaže ili povećava gotovinu, odnosno kapital.

BSG matrica podeljena je u četiri pravougaonika u koji se mogu smestiti organizacione jedinice korporacije, prema stopi rasta njihovog segmenta tržišta,

kao i njihovog uдела na tom tržištu. U tom smislu organizacione jedinice korporacije razvrstane su u četiri kategorije i to: zvezda, problematična, zrela i strategirajuća. BCG matrica rasta tržišnog učešća, prikazana na slici 2.

Problematične organizacione jedinice karakterišu se relativno malim udelom na tržištu koje ima veliku stopu rasta. Pri tome, ovaj veliki rast tržišta izaziva potrebu velikog ulaganja kapitala da bi se održao, inače, nizak udeo datog posla na tržištu, što sa svoje strane, uslovljava nizak profit, pa čak i gubitak. Da bi problematična organizaciona jedinica povećala svoj udeo na tržištu, u odnosu na lidera na tom tržištu, potrebna su velika dodatna ulaganja kapitala. Međutim, intenzivan rast tržišta na koje je usmerena problematična organizaciona jedinica, omogućuje primamljive šanse ako se formuliše uspravna strategija i obezbedi potreban kapital za njenu implementaciju.



Slika 2. BCG matrica rasta tržišnog učešća

Organizacione jedinice u kategoriji zvezda obavljaju posao koji ima relativno veliki udeo na tržištu koje se razvija po velikoj stopi rasta i može da bude veoma profitabilan. Međutim, da bi zvezda organizacione jedinice održala korak sa velikim rastom tržišta neophodno je uložiti veći iznos kapitala od onog koji se u datom periodu zarađuje.

Zrela organizaciona jedinica ima relativno visok udeo na tržištu koje raste po maloj stopi obavlja profitabilan posao, koji je izvor dodatnog kapitala.

Pri tome, mala stopa rasta tržišta ne zahteva velika ulaganja kapitala da bi se održao stečeni udeo na tržištu.

Strategijska organizaciona jedinica obavlja posao koji ima relativno mali udeo na tržištu koje raste po maloj stopi ili stagnira. Ovaj posao ima umeren pozitivan ili negativan tok gotovine, odnosno priliva i odlika kapitala.

Dobra strategija, prema BCG matrici podrazumeva da e profit iz zrelih organizacionih jedinica, kao i iz malo uspešnijih stagnirajućih jedinica, ulaže u izabrane problematične organizacione jedinice, da bi im se omogućilo da postanu zvezde koje mogu da steknu veći udeo na njihovim segmentima tržišta. Kada se, tokom vremena, rast tržišta uspori, zvezde mogu da postanu zrele organizacione jedinice koje stvaraju dodatni profit potreban za ulaganje u druge problematične organizacione jedinice.

## 2. Sistem upravljanja pomoću ciljeva

Implementacija strategije podrazumeva sprovođenje odgovarajućih mera u pravcu realizacije ciljeva date organizacije. U tom smislu, od posebnog je značaja sistem koji je razvio Piter Draker pod nazivom Upravljanje pomoću ciljeva (Management by Objectives MBO).

Sistem MBO obuhvata komplet procedura, koji počinje postavljanjem cilja i nastavlja se pregledom evidencija o učinku. Menadžeri i njihovi saradnici rade zajedno na postavljanju zajedničkih ciljeva. Područja odgovornosti su jasno definisana za svakog zaposlenog u pogledu merljivih očekivanih rezultata ili ciljeva koji zaposlenima služe za planiranje njihovih zadataka. Progres u ostvarivanju zadataka evidentiraju i zaposleni i menadžeri. Pri tome, pohvale za postignute učinke iskazuju se grupno i to kao ustaljena praksa, a u određenim intervalima razmatra se ostvareni učinak.

Sušтина upravljanja pomoću ciljeva jesu ciljevi kojima se određuje aktivnost koje treba da preduzmu pojedini zaposleni da bi se ostvarila operativna strategija organizacione jedinice, kao i godišnje aktivnosti. U tom smislu, sistem MBO obezbeđuje način da se integrišu i usmere svi napori ukupnog kolektiva organizacije na ostvarivanju ciljeva višeg menadžmenta i sveukupne strategije kompanije.

Uspešnost MBO sistema nastavljena je i aktivnim sadejstvom menadžera i zaposlenih izvršilaca zadataka na svakom nivou organizacione strukture kompanije. Pri tome, menadžeri i zaposleni treba da postavе sopstvene ciljeve, ili da se barem aktivno uključe u proces postavljanja ciljeva.

U protivnom, ljudi bi mogli da odbijaju saradnju ili da rade sa umanjnim zalaganjem da bi sproveli nečije tuđe ciljeve.

Piter Draker se zalaže da menadžeri na svakom hijerarhijskom nivou postavljaju ciljeve za one koji su na višim nivoima, uveravajući da će im se na taj način omogućiti da bolje shvate širu strategiju kompanije i u kakvom su odnosu njihovi ciljevi i cela kompanija. Radnici koji sa uspehom ostvare postavljene ciljeve teže ka većim ostvarenjima. Isto tako, radnici koji dobiju precizne i pravovremene informacije o ostvarenom učinku rade bolje, a oni koji učestvuju u utvrđivanju ciljeva ostvaruju viši nivo učinka. Iz toga se može zaključiti da i samo učestvovanje u postavljanju ciljeva omogućuje bolju komunikaciju i razumevanje između menadžera i njima potčinjenih radnika.

Stimulativno nagrađivanje znatno doprinosi implementaciji strategije, jer utiče na ponašanje pojedinaca i radnih grupa. Zato, dobro osmišljeni, stimulativni planovi uklapaju se u aktivnosti kompanije i u njenu organizacionu strukturu, motivišući radnike da svoj rad usmere ka ostvarivanju ciljeva organizacije kao celine.

## **VI. PROGRAM KAO ELEMENT PLANSKOG ODLUČIVANJA**

### **1. Definisane programa**

Ciljeve poslovanja preduzeća utvrđene u procesu planiranja neophodno je operacionalizovati u vidu zadataka koje treba obaviti, zatim vremena njihovog izvršavanja, kao i resursa koji su potrebni za ostvarivanje planiranih ciljeva. Ovaj postupak konkretizacije planiranih ciljeva predstavlja programiranje, kao jednu od aktivnosti menadžmenta u ukupnom procesu planiranja.

Kao proizvod aktivnosti menadžmenta na priogramiranju javlja se program kao specifičan element planske odluke. Menadžment preduzeća sačinjava program nakon utvrđenih ciljeva, formulisane politike i definisane poslovne strategije.

U prethodnim tačkama razmatrana je problematika utvrđivanja ciljeva, formulisane politike i definisanja poslovne strategije preduzeća kao elemenata procesa planiranja. Međutim, da bi se preciznije odredile aktivnosti na realizaciji planiranih ciljeva neophodno je ne samo formulisanje politike kao stava o po-



našanju preduzeća i strategije kao načina sticanja konkurentskih prednosti, nego i razrada ciljeva u odgovarajuće zadatke, zatim raspored vremena njihovog izvršavanja, kao i korišćenje kadrovskih i materijalnih resursa za obavljanje tako utvrđenih zadataka.

Aktivnost menadžmenta na navedenoj konkretizaciji planiranih ciljeva, politika i strategija, predstavlja proces programiranja, kojim se planiranje približava funkciji izvršenja. Naime, proces planiranja u celini predstavlja nadležnost menadžmenta, dok je realizacija planiranih ciljeva u nadležnosti poslovnih funkcija preduzeća kao nosilaca neposrednog obavljanja privredivačke delatnosti. Zato se programom neposrednije raspoređuju zadaci koje je neophodno obaviti u odgovarajućim intervalima, uz angažovanje potrebnih kadrova, kao i primenu raspoloživih sredstava.

Ostvarenje planiranih ciljeva moguće je različitim varijantama programa. Zato pri izboru odgovarajućeg programa kao osnovni kriterijum služi planirani cilj poslovanja preduzeća. Pri tome, ograničavajući faktor orijentacije menadžmenta na pojedine programe jeste raspolaganje finansijskim potencijalom. To proističe iz okolnosti što se, u tržišnoj privredi, sve poslovne aktivnosti u ciklusu reprodukcije započinju i obnavljaju pomoću novca.

## 2. Sadržaj programa

Program kao specifična planska odluka ima svoje elemente pomoću koji se konkretizuje razrada planiranih ciljeva, politika i strategija preduzeća. Kao elementi programa javljaju se:

- zadaci,
- rezultati,
- resursi,
- organizacione jedinice,
- vreme.

Zadaci predstavljaju prvi element programa kao planske odluke. Ciljevi kao generalno usmerenje preduzeća mogu se realizovati tek pošto se formulišu zadaci koje treba neposredno obaviti. Na primer, ako se kao krajnji cilj preduzeća postavi sticanje određenog profita na datu sumu uloženog kapitala, neophodno je prethodno pribaviti odgovarajuću količinu materijala, zatim proizvesti dovoljan obim proizvoda, potom prodati te proizvode na tržištu po cenama koje omogućuju pokrivanje troškova poslovanja i izvesnu razliku kao dobitak.

Prema tome, kao zadaci u prethodnom primeru mogu se izdvojiti aktivnosti nabavke, proizvodnje, prodaje, kao i finansiranja poslovanja. To su samo neki od zadataka koje sadrži program poslovanja, jer je delatnost preduzeća mnogo složenija aktivnost. Takođe, navedeni programski zadaci mogu se dalje raščlanjivati na grupe poslova u okviru izvršnih funkcija preduzeća. Tome treba dodati i zadatke koji se u programu poslovanja raspoređuju na pojedine segmente menadžmenta, prema njihovim hijerarhijskim nivoima u upravljačkoj strukturi preduzeća.

Rezultati poslovanja kao element programa ispoljavaju se u vidu proizvoda ili usluga koji se mogu ponuditi potrošačima posredstvom tržišta. Kao drugi oblik rezultata poslovanja preduzeća javlja se realizovana vrednost proizvoda i usluga, u vidu ukupnog prihoda. Nakon pokrivanja troškova materijala i sredstava za rad, kao i isplata zarada radnicima, preduzeću ostaje profit. Iz toga iznosa profita plaćaju se obaveze prema društvenoj zajednici u vidu poreza. Tek preostali deo nakon plaćanja poreza predstavlja osnovu za finansiranje proširene reprodukcije, kao i za isplate dividendi akcionarima koji su uložili svoj kapital u finansiranje poslovanja preduzeća.

Resursi predstavljaju raspoložive kadrovske potencijale i materijalna sredstva preduzeća. To su osnovni unutrašnji uslovi za ostvarivanje programa poslovanja preduzeća kao segmenta planskog odlučivanja. Navedeni resursi treba da imaju veoma složenu i raznovrsnu strukturu koju je neophodno prilagoditi potrebama realizacije programa. Međutim, tu raznovrsnost nije teško obezbediti jer se svi elementi kadrovskih i materijalnih resursa pribavljaju za novac. Naime, kadrovi se angažuju uz ugovaranje odgovarajuće naknade za obavljeni posao, a sredstva za proizvodnju se kupuju na tržištu kao roba.

Organizacione jedinice uspostavljaju se na osnovu podele rada u okviru preduzeća. One su, u stvari, elementi organizacione strukture preduzeća i predstavljaju nosioce parcijalnih zadataka u okviru ukupne njegove delatnosti. Prema tome, izrada programa, kao elementa planskog odlučivanja, podrazumeva raspored zadataka na pojedine organizacione jedinice. One na taj način predstavljaju nosioce parcijalnih zadataka, čije izvršavanje doprinosi ostvarivanju ciljeva preduzeća kao celine.

Kao što je prethodno rečeno, pojedine organizacione jedinice imaju visok stepen samostalnosti u odlučivanju. To su strateške poslovne jedinice, koje neposredno istupaju na tržištu i na taj način doprinose ostvarivanju konkurentskih prednosti preduzeća u čijem su sastavu. Na nivou ovakvih organizacionih jedinica donose se strateške odluke, pa je neophodno i utvrđivanje programa kao elemenata planskog odlučivanja.

Međutim, kao elementi organizacione strukture preduzeća uspostavljaju se i poslovne funkcije, kao što su marketing, proizvodnja, finansije i druge. To nisu osamostaljeni segmenti organizacione strukture preduzeća kao što su strateške poslovne jedinice. Zato se programi kao elementi planskih odluka na nivou poslovnih jedinica donose bez pomenute samostalnosti koju imaju strateške poslovne jedinice. Naime, programi aktivnosti poslovnih funkcija su sastavni delovi programa preduzeća.

Vreme predstavlja dimenziju u kojoj se raspoređuju zadaci koji su obuhvaćeni programom. Naime, planirani ciljevi utvrđuju se na određeni rok. Zato se i programom njihove realizacije utvrđuju vremenski intervali za ostvarivanje pojedinih zadataka.

U ukupnom procesu planiranja vreme predstavlja bitnu komponentu, pored obima poslovanja s kojim je u komplementarnom odnosu. Naime, svi planirani ciljevi usmereni su na postizanje nove pozicije preduzeća, odnosno zadovoljavanje potreba kupaca. A kako su i potrebe kupaca vremenski determinisane, neophodno je da se zadaci preduzeća izvršavaju u tom periodu. Na primer, ukoliko bi se neki proizvodi pojavili na tržištu nakon vremena u kome su kupci imali potrebu za njima, cilj preduzeća ne bi bio ostvaren, iako je obavljeno niz aktivnosti na njihovoj izradi. Ako prehrambene proizvode, kao što su hleb, mleko, meso i slično, dato preduzeće iznese na tržište posle ispoljenih potreba kupaca, njegovu tržišnu poziciju zauzeće konkurencija, koja će blagovremeno ponuditi takve proizvode. Otuda vreme predstavlja bitan element programa kao oblika planske odluke.

### 3. Projekti kao delovi programa

U procesu realizacije programa često se sačinjavaju odgovarajući projekti kojima se usmerava konkretna aktivnost preduzeća i utvrđuju uslovi za obavljanje datih zadataka. Projekti se izrađuju s ciljem rešavanja pojedinih poslovnih problema, kao što su:

- konkretni nastup na novom tržištu,
- primena nove tehnologije,
- osvajanje novih proizvoda,
- proširenje i modernizacija proizvodnih kapaciteta
- uspostavljanje poslovno-tehničke saradnje,
- promena organizacione strukture preduzeća, i slično.

Konkretni nastup na tržištu definiše se kao neposredna razrada programom utvrđenih zadataka na realizaciji strateških odluka menadžmenta. Projektom se razrađuju aktivnosti nadležnih menadžera i odgovarajućih izvršnih službi usmerene na rešavanje određenog odnosa preduzeća prema tržištu. Na primer, strateška odluka o osvajanju novog tržišta podrazumeva niz aktivnosti menadžmenta na ostvarivanju konkurentske prednosti. Međutim, konkretni nastup na datom tržištu podrazumeva istraživanje određenog segmenta tržišta, zatim propagandu među potencijalnim kupcima, procenu konkurencije i slično.

Primena nove tehnologije kao jedan od elemenata razvojne strategije preduzeća sprovodi se u vidu izrade posebnog projekta. Takvim projektom razrađuju se postupci uvođenja novog tehnološkog rešenja u postojeći proces proizvodnje ili način zamene postojeće tehnologije novom. Pri tome, projektom se utvrđuje način preuzimanja novog tehnološkog rešenja od vlastite istraživačke jedinice ili od specijalizovane naučno-istraživačke ustanove.

Osvajanje novih proizvoda sprovodi se posebnim projektom, koji se zasniva na strateškim odlukama i programima kao elementima planske odluke o razvojnim ciljevima preduzeća. Odluka o uvođenju novih proizvoda u postojeći program proizvodnje predstavlja deo procesa utvrđivanja razvojnih ciljeva preduzeća. Međutim, sama konkretizacija vrste proizvoda, načina njihovog uvođenja u proizvodni program, izbora kanala njihove prodaje i slično, razrađuje se u posebnom projektu.

Proširenje i modernizacija proizvodnih kapaciteta razrađuje se posebnim projektom, na osnovu programa kao elementa planskog odlučivanja. Ovim projektom razrađuju se postupci uvođenja dodatne opreme kojom se proširuju postojeći proizvodni kapaciteti preduzeća, kao i aktivnosti na zameni postojeće opreme delotvornijim savremenim mašinama. Navedene dve grupe aktivnosti mogu se razrađivati posebnim projektima, jer proširenje postojećih proizvodnih kapaciteta predstavlja ekstenzivan razvojni proces, dok je uvođenje modernije opreme postupak kojim se ostvaruje kvalitativni razvoj preduzeća.

Uspostavljanje proizvodno-tehničke saradnje predstavlja savremeni oblik razvoja preduzeća. U nastojanju da obezbedi prednosti svog preduzeća na tržištu menadžment se opredeljuje i za određene oblike saradnje sa drugim privrednim subjektima. Jedan od takvih oblika povezivanja jeste i poslovno-tehnička saradnja, koja podrazumeva korišćenje komparativnih prednosti više preduzeća, sinergetskim delovanjem u borbi sa konkurencijom. Ova saradnja može biti na planu ukupnog poslovanja preduzeća i njegovog nastupa na tržištu

ili samo u vidu međusobne tehničko-tehnološke pomoći. Naime, pored zajedničkog nastupa na tržištu posebnim projektom može se razraditi postupak korišćenja tuđeg patenta ili drugih oblika industrijske svojine (know how, industrijski znak, marka proizvoda i slično).

Promena organizacione strukture preduzeća primenjuje se kao jedna od strategijskih aktivnosti u pravcu sticanja konkurentne prednosti, jer se time doprinosi racionalnijem korišćenju kadrovskih i materijalnih resursa. Ovakve strateške odluke operativno se razrađuju posebnim projektima, koji omogućuju primenu koncipiranih rešenja. Projektom se razrađuje postupak konstituisanja pojedinih vidova organizacionih jedinica. Pri tome posebno je bitno projektovanje formiranja strateških poslovnih jedinica kao relativno samostalnih delova preduzeća.

## VI. PLAN KAO ELEMENT PROCESA PLANIRANJA

### 1. Definisane plana preduzeća

Proces planiranja kao primarna funkcija menadžmenta predstavlja složenu aktivnost u preduzeću. Ova složenost procesa planiranja ogleda se u utvrđivanju ciljeva, definisanju politika, formulisanju strategija, izradi programa i donošenju planova. Iz toga proističe zaključak da je plan preduzeća proizvod procesa planiranja. Pri tome, proces planiranja se ne završava donošenjem plana, jer se ova primarna aktivnost menadžmenta produžava koordinacijom ostvarivanja planiranih ciljeva i analizom poslovnog uspeha preduzeća.

U teoriji i praksi menadžmenta, a posebno njegove aktivnosti na planiranju poslovanja preduzeća, postoji više definicija i objašnjenja pojma plan. Najjednostavnije objašnjenje pojma plan moglo bi se svesti na to da je plan proizvod procesa planiranja.

Međutim, iz ovako pojednostavljene formulacije ne može se steći predstava o planu kao elementu planskog odlučivanja menadžmenta preduzeća. Zato se, u cilju potpunijeg razumevanja pojma plana, mora dati opširnije objašnjenje, iz koga je moguće izvesti i odgovarajuću definiciju.

Plan je instrument procesa planiranja, kojim se kvalitativno i kvantitativno izražava zadatak preduzeća koji treba da se ostvari u budućem periodu. To znači da se planom ciljevi preduzeća razrađuju u zadatke koji služe kao osnova za preduzimanje akcije i za kontrolu ostvarenih rezultata poslovanja. Pri tome,

plan preduzeća mora da obuhvati ukupno njegovo poslovanje za određeni period, kao i funkcionisanje svih delova njegove organizacione strukture.

Kako se procesom planiranja obuhvata i realizacija planskih ciljeva, planom se predviđa i mogućnost promene planskih zadataka, ukoliko dođe do promene uslova poslovanja i do promena prilika u okruženju. Zato se proces donošenja plana ne završava izradom planskog dokumenta, već se obavlja kontinuelno. To se može objasniti činjenicom da je i proces poslovanja preduzeća kontinuelan i da se njegovo odvijanje reguliše planskim dokumentom.

Planom se usmeravaju aktivnosti u skladu sa raspoloživim kadrovskim potencijalima i materijalnim resursima, kao i sa prilikama koje vladaju u okruženju. Pri tome, planom se aktiviraju nedovoljno korišćeni resursi i podstiče poboljšanje konkurentne sposobnosti preduzeća. Na taj način, plan predstavlja i izraz određenih nastojanja menadžmenta preduzeća u pravcu poboljšanja poslovnih rezultata i ukupnog poslovnog uspeha.

Planom se definiše cilj poslovanja preduzeća, na osnovu čega se utvrđuju potrebna materijalna sredstva i kadrovi za realizovanje tako definisanog cilja. U slučaju nesklada između definisanog cilja poslovanja preduzeća i raspoloživih elemenata proizvodnje, planom se utvrđuje način obezbeđenja nedostajućih kadrova i materijalnih sredstava, kako bi se omogućilo realizovanje planiranih ciljeva.

S obzirom na činjenicu da se plan donosi kao dokument po kome će se preduzeće ponašati u budućem periodu, njime nije moguće precizno obuhvatiti događaje koji će nastati u vreme realizacije planiranih ciljeva. Ovo tim pre što se planom utvrđuju zadaci za budućnost, a na osnovu pokazatelja iz prošlosti i sadašnjosti. Zato menadžment preduzeća donosi više varijanti plana za isti planski period, kako bi se obezbedio od neizvesnosti i iznenađenja koja mogu nastati u budućnosti.

## 2. Fleksibilni planovi

Izrada više varijanti plana za jedan planski period podrazumeva obuhvatanje mogućih zbivanja u budućnosti na fleksibilan način. Takav plan polazi od optimističke, normalne i pesimističke varijante. Sve tri navedene varijante se razrađuju u planskom dokumentu, a primenjuje se ona koja bude odgovarala nastalim okolnostima u procesu realizacije planskih zadataka.

Donošenje fleksibilnog plana zasniva se na mogućim promenama koje se odražavaju preko:

- korišćenja proizvodnog kapaciteta,
- prilika na tržištu,
- snabdevanja finansijskim sredstvima,
- opštih uslova privređivanja u okruženju, i sl.

Navedeni i ostali, s njima povezani, uslovi mogu se menjati u periodu realizacija planskih ciljeva. Zato se u planskom dokumentu predviđaju rizici koji mogu nastati u budućnosti.

Korišćenje proizvodnog kapaciteta uslovljeno je brojnim faktorima, među kojima su snabdevanje energijom i reprodukcijom materijalom, kvar mašina, odsustva radnika sa posla i slično. Zato se u planu polazi od više varijanti stepena korišćenja kapaciteta. Na primer, menadžment preduzeća planom predviđi da će se kapacitet proizvodnje koristiti na nivou od 70%, zatim 80% i 90%, kao i posledice koje će se pojaviti u svakoj od navedenih varijanti.

Prilike na tržištu presudno opredeljuju uspešnost poslovanja preduzeća. Zato se u planskom dokumentu polazi od optimističke varijante, po kojoj će se svi proizvodi preduzeća prodati po povoljnim prodajnim cenama. Kao druga varijanta plana uzimaju se normalne prilike na tržištu koje su bile poznate u prošlosti. Zatim, u planu se obuhvataju i rešenja do kojih može doći u slučaju nepovoljnog razvoja prilika na tržištu, do čega može doći zbog razvoja konkurentskih firmi ili smanjenja tražnje naših proizvoda usled supstitucije drugim vrstama proizvoda.

Snabdevanje finansijskim sredstvima je bitan uslov realizacije planskih ciljeva. Zato se u planu predviđaju optimistička, normalna i pesimistička varijanta, kao i posledice do kojih može doći usled nastanka svake od njih. Problemi u snabdevanju finansijskim sredstvima mogu nastati bilo zbog neblagovremene naplate potraživanja od kupaca, bilo zbog prekomernih zaliha materijala i gotovih proizvoda.

Opšti uslovi privređivanja u okruženju moraju se obuhvatiti fleksibilno pri izradi plana poslovanja preduzeća, jer se menjaju mimo delovanja njegovog menadžmenta. Ovi uslovi predstavljaju objektivne faktore poslovanja preduzeća. Zato menadžment preduzeća mora imati u vidu moguće promene u okruženju pri donošenju planskog dokumenta. U tom smislu neophodno je takođe poći od tri navedene varijante - optimističke, normalne i pesimističke. To pod-

razumeva moguće promene u standardu stanovništva, poreskoj politici i drugim manifestacijama društvene zajednice koje su od značaja za poslovanje preduzeća.

### 3. Budžet kao oblik planskog dokumenta

Pojam budžet<sup>80</sup> u ekonomskoj teoriji i praksi često se koristi za označavanje plana prihoda i rashoda u državnim i drugim vanprivrednim ustanovama. Budžet je prvobitno predstavljao godišnji finansijski plan države, čime se težilo obezbeđenju ravnoteže između prihoda i rashoda.

U novije vreme, izraz budžet upotrebljava se i u teoriji i praksi menadžmenta za označavanje finansijskog aspekta plana. Naime, budžet se formira za svaki plan preduzeća u delu kojim se utvrđuju izdaci neophodni za preduzimanje planiranih aktivnosti.

Budžet kao planski dokument donosi se godišnje. Međutim, godišnji budžet razrađuje se po kvartalima i mesecima, jer se novčana sredstva obezbeđuju postepenim prilivom od prodaje proizvoda ili iz drugih izvora. Takođe, novčani izdaci za preduzimanje planom predviđenih aktivnosti, kao što su nabavke materijala, isplate zarada, plaćanja poreskih i drugih obaveza prema državi, ne nastaju u jednokratnim iznosima, već se raspoređuju relativno ravnomerno po mesecima ili kvartalima.

U procesu planiranja, odnosno u fazi donošenja plana kao instrumenta toga procesa, budžet se sačinjava u novčanim jedinicama mere. Prema tome, budžet se sačinjava kao brojčani pregled prihoda i rashoda, vezanih za odgovarajuće poslove u toku planskog perioda.

Menadžment preduzeća koristi budžet u cilju sagledavanja potrebnih novčanih sredstava za pojedine aktivnosti. Zato se budžet javlja kao određeni planski dokument. Međutim, kako budžet ima dve strane - prihodnu i rashodnu - njegova uloga se proširuje i na kontrolu poslovanja, odnosno na proveru ostvarenja planom utvrđenih rashoda za dati period.

Kako je preduzeće složeni organizacioni sistem, plan njegovog poslovanja razrađuje se i po pojedinim poslovnim jedinicama u njegovom sastavu. Zato

---

<sup>80</sup> Naziv budžet potiče od latinske reči bulga što znači kožna torba. U engleskoj parlamentarnoj terminologiji bio je to naziv za kožnu torbu u kojoj je ministar finansija donosio predlog državnih prihoda i rashoda za sledeću godinu. Otvaranje ove torbe nazivalo se otvaranjem budžeta. Kasnije se ovaj izraz odomaćio u većini zemalja, te ušao u upotrebu i u teoriji i praksi planiranja poslovanja preduzeća.



se za svaku organizacionu jedinicu, u kojoj se planiraju potrebna novčana sredstva, donosi poseban budžet. Pomoću budžeta organizacionih jedinica menadžment preduzeća daje odgovarajuća ovlašćenja njihovim menadžerima da potroše određeni iznos novčanih sredstava za poslove koji su im dodeljeni, ali i da kontroliše raspolaganje tako planiranim sredstvima.

Budžet kao jedan od vidova planskih dokumenata ima, dakle, i kontrolnu ulogu u procesu planiranja kao primarne funkcije menadžmenta. Time se potvrđuje postavka da proces planiranja obuhvata i nadzor nad realizacijom planskih ciljeva, odnosno izvršavanjem planom utvrđenih zadataka.

Specifičnost budžeta kao planskog dokumenta ogleda se i u činjenici da se u njemu prikazuju samo brojučani pokazatelji o planiranim prihodima i rashodima izraženim u novčanim jedinicama. Naime, u planu kao osnovnom dokumentu procesa planiranja, pored brojučano izraženih pokazatelja, sadržana su i odgovarajuća obrazloženja i dokazi o opravdanosti pojedinih aktivnosti koje se predviđaju u budućem periodu. Zato se budžet često tretira kao računovodstveni dokument, koji sadrži čisto finansijske veličine po pojedinim stavkama planiranih aktivnosti preduzeća u budućem, planskom periodu.

Na osnovu prethodnog obrazloženja može se zaključiti da je budžet računovodstveno-finansijska konkretizacija plana preduzeća i planova pojedinih organizacionih jedinica u njegovom sastavu.<sup>81</sup> Njime se omogućuje i finansijska kontrola poslovanja, što se posebno odnosi na kontrolu troškova elemenata proizvodnje.

Budžet kao planski dokument ima ulogu i u okviru mera za snižavanje troškova poslovanja. "Jer smer kretanja troškova nikad nije nadole. Sprečavanje troškova zahteva konstantan rad na poboljšanju produktivnosti svake operacije, iz godine u godinu, sa minimalnim poboljšanjem od 3% godišnje... Ali rezanje troškova treba uvek da posluži kao prvi korak ka izgradnji sistema sprečavanja troškova u jednoj organizaciji".<sup>82</sup>

Iz navedenih stavova Pitera Drakera (Peter F. Drucker) može se zaključiti da budžet kao planski dokument ima ulogu ne samo pasivne kontrole izdataka već i instrumenta u rukama menadžmenta, koji služi kao podloga za sprečavanje rasta troškova, kao i njihovog smanjenja. Zato se u savremenoj teoriji i

---

<sup>81</sup> Milisavljević, M., Todorović, J.: Planiranje i poslovna politika preduzeća, Savremena administracija, Beograd, 1995. str. 149.

<sup>82</sup> Drucker, P.: Menadžment za budućnost, PS "Grmeč", Privredni pregled, Beograd, 1995. str. 180.

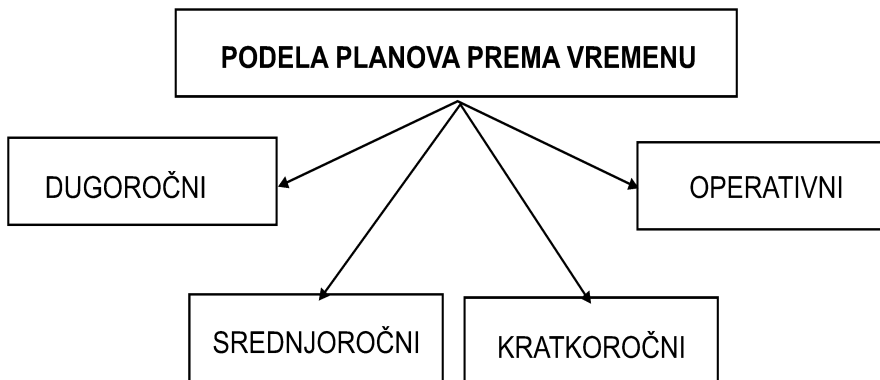
praksi planiranja kao primarne funkcije menadžmenta budžetu pridaje sve veći značaj. Budžet služi i top menadžmentu da ostvari uvid u ponašanje menadžera srednjeg nivoa, kao i da na njih prenese deo nadležnosti u raspolaganju finansijskim sredstvima za obavljanje poslova u okviru pojedinih organizacionih jedinica preduzeća.

#### **4. Podela planova prema vremenu koje obuhvataju**

Plan se donosi kao instrument procesa planiranja budućih aktivnosti preduzeća. Pri tome, planom se obuhvata poslovanje preduzeća koje treba da se obavi u dužem ili kraćem periodu. Na toj osnovi razlikuju se sledeće vrste planova i to:

- dugoročni,
- srednjoročni,
- kratkoročni i
- operativni.

U teoriji i praksi menadžmenta prihvaćena je ovakva vremenska klasifikacija planova, po kojoj se ovi planski dokumenti razlikuju i u pogledu rokova za koje se donose i po obuhvatu aktivnosti preduzeća u tim periodima (slika 3).



*Slika 3. Shematski prikaz vrsta planova po vremenu za koje se donose*

Naime, dužina budućih perioda za koje se donose planovi, opredeljuje i sadržaj ovih planskih dokumenata. Što je period za koji se plan donosi duži, to je preciznost planiranja manja i obrnuto. To proističe i iz činjenice da se dalja budućnost teže može sagledati nego period neposredno posle donošenja plana. Pored toga, u neposredno bližem periodu očekuju se manje promene u uslovi-

ma poslovanja, dok se na duži period moraju predviđati krupnije promene koje su rezultat investicionih ulaganja u rast i razvoj preduzeća. Otuda i razlike u obuhvatu planova za različite periode budućnosti, o čemu se posebno govori u sledećem delu ovog poglavlja.

#### *4.1. Dugoročni planovi*

Već iz samog imena ove vrste planskih dokumenata može se zaključiti da se u njima sadrže zadaci za duži rok. Pri tome, dužina roka za koji se donose planovi preduzeća, kao osnovnih privrednih subjekata, utvrđuje se prema osnovnoj jedinici mere vremena u privredi - godini. Naime, godina je period u kome se mogu precizno utvrđivati veličine prihoda i rashoda i međusobno upoređivati radi ocene poslovnog uspeha. Zato se i završni računi preduzeća sačinjavaju godišnje.

U poređenju sa godinom kao osnovnom jedinicom mere vremena u procesu planiranja, dugoročni planovi, po pravilu, obuhvataju period od deset godina. Zato se i smatra da su dugoročni planovi desetogodišnja razrada zadatka preduzeća, zasnovani na viziji menadžmenta prema daljoj budućnosti. Pored toga, svoje dalekosežne ciljeve preduzeća, ponekad, sagledavaju i na duži rok od deset godina. Na primer, petnaest ili dvadeset godina mogu se smatrati periodima za koje se utvrđuju globalni ciljevi i razrađuju razvojni zadaci preduzeća u osnovnim konturama. Međutim, donošenje planova na tako duge rokove zasniva se na veoma maloj pouzdanosti i izvesnosti.

Dugoročni planovi za desetogodišnji period imaju strategijski karakter. To podrazumeva razradu razvojnih ciljeva preduzeća u zadatke koje treba obaviti u desetogodišnjem periodu da bi se obezbedilo očuvanje i poboljšanje datog privrednog subjekta u tržišnoj konkurenciji. U postupku donošenja desetogodišnjeg plana preduzeća, menadžment mora sagledati ne samo mogućnosti razvoja internih uslova poslovanja već i tendencije promena koje se očekuju na tržištu i u širem društvenom okruženju.

Dugoročni planovi obuhvataju razvojne ciljeve i zadatke preduzeća čija realizacija zahteva duže vreme i složenije aktivnosti menadžmenta i drugih učesnika u procesu privređivanja. To podrazumeva i neophodnost većih iznosa finansijskih sredstava za realizaciju tako krupnih razvojnih ciljeva.

Ovakva vrsta planova karakteristična je za velike poslovne sisteme, kojima je neophodno duže vreme za prilagđavanje prilikama na tržištu i u ukupnom društvenom okruženju. Dugoročni planovi se zasnivaju na poznavanju

ekonomskih, socijalnih, demografskih, ekoloških i drugih tendencija u okruženju u kome preduzeće deluje i u kome očekuje da će delovati.

Planovi koji se donose na duži rok omogućuju menadžmentu preduzeća da se bolje orijentiše pri donošenju srednjoročnih i kratkoročnih planova. Naime, dugoročni planovi, kojima se utvrđuju globalni zadaci preduzeća u budućnosti, omogućuju uvid u probleme na koje se može naići u tako dugom periodu poslovanja. Iz toga proističe i potreba da se izrađuju posebni programi i projekti kojima se mogu prevazići tako uočeni problemi na duži rok.

### *4.2. Srednjoročni planovi*

Kontinuitet procesa planiranja zahteva donošenje i srednjoročnih planova. To su, uglavnom, planovi koji se donose za petogodišnji period i obuhvataju takođe ciljeve i zadatke iz oblasti rasta i razvoja preduzeća. Prema tome, i ova vrsta planova usmerena je na razradu strateških ciljeva preduzeća.

Srednjoročni planovi izrađuju se sa višim stepenom izvesnosti i pouzdanosti nego što je slučaj sa desetogodišnjim i drugim dugoročnim planovima. Međutim, rok od pet godina nije dovoljno dugo vreme za razvojne vizije velikih poslovnih sistema. Ovo tim pre ukoliko se radi o strateškim investicionim ulaganjima koja se razrađuju u posebnim projektima. Kada se radi o manjim i srednjim preduzećima, period od pet godina predstavlja dovoljno dugo vreme da se realizuju razvojne strategije. Zato se ovakvim planovima obezbeđuje relativna tačnost predviđanja budućih događanja na tržištu i u širem društvenom okruženju. Petogodišnji planovi zasnivaju se na analizi prošlosti, oceni sadašnjosti i procene budućnosti. Na takvim osnovama moguće je utvrđivati planske zadatke za sledećih pet godina sa dosta pouzdanosti i izvesnosti. U petogodišnjem periodu moguće je preduzimanje odgovarajućih razvojnih aktivnosti i sagledavanje realizacije planom utvrđenih zadataka.

### *4.3. Kratkoročni planovi*

Pod pojmom kratkoročni planovi podrazumevaju se oni planski dokumenti koji se donose za period od jedne godine. To su planski dokumenti koji se donose u vidu godišnjeg plana ili budžeta preduzeća, a kojima se obuhvataju zadaci koje treba izvršiti u neposrednoj budućnosti.

Kontinuitet poslovanja preduzeća zahteva da se proces planiranja odvija neprekidno, što podrazumeva donošenje dugoročnih planova, zatim njihovu

razradu na srednjoročne zadatke, te neposredno utvrđivanje zadataka za jednu godinu kao osnovnu vremensku jedinicu u privrednoj praksi.

U kratkoročnim planovima razrađuju se zadaci preduzeća zasnovani na njegovim postojećim mogućnostima i položaju u njegovom tržišnom i ukupnom društvenom okruženju. Ovim planovima razrađuju se zadaci tekućeg poslovanja, jer je godina dana u životu preduzeća suviše kratak period za koncipiranje i realizaciju razvojnih ciljeva. Za neposredno sledeću poslovnu godinu menadžment preduzeća donosi budžet kao finansijski plan, kojim se utvrđuju potrebni izdaci i očekivani prihodi, kao i mogući profit. Na taj način, usmerava se poslovanje preduzeća kao celine i njegovih organizacionih jedinica u finansijskoj sferi aktivnosti. Pored toga, godišnjim planom razrađuju se zadaci u svim segmentima organizacione strukture preduzeća, kako po poslovnim funkcijama, tako i po pojedinim strateškim poslovnim jedinicama, profitnim centrima, centrima prihoda i centrima troškova.

#### ***4.4. Operativni planovi***

Godišnji plan preduzeća obuhvata celinu aktivnosti tog privrednog subjekta u jednoj poslovnoj godini. Međutim, ukupno poslovanje preduzeća sastoji se iz više posebnih grupa poslova koje treba obaviti da bi se izvršio godišnji planski zadatak. Specificirani planski zadaci za pojedince i organizacione jedinice, raspoređeni na vremenske intervale kraće od jedne godine predstavljaju operativne planove. Pomoću ovako formulisanih planskih zadataka i njihovog ostvarivanja, menadžment preduzeća obezbeđuje koordinaciju ukupnog poslovanja i kontrolu funkcionisanja svakog segmenta organizacione strukture.

Donošenje operativnih planova zasniva se na godišnjem planu preduzeća, čija struktura se razlaže na kraće periode i na pojedine organizacione jedinice zadužene za obavljanje parcijalnih zadataka. Ova vrsta planova predstavlja terminiranje poslova predviđenih godišnjim planom. To podrazumeva preciziranje dinamike izvršavanja planskih zadataka. Druga faza donošenja operativnih planova jeste lansiranje radne dokumentacije po kojoj se obavljaju pojedini zadaci. Operativni planovi donose se i za pojedine poslovne funkcije, kao što su marketing, proizvodnja, finansije, nabavka, zapošljavanje i druge. Ovako koncipirani operativni planovi predstavljaju neposredne zadatke odgovarajućih sektora i službi kao specijalizovanih organizacionih jedinica koje su nosioci pojedinih poslovnih funkcija.

## GLAVA V. ORGANIZOVANJE

### I. ORGANIZOVANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA

#### 1. Definisane funkcije organizovanja

Organizacija predstavlja sistem velikog broja ispletanih jednovremenih odnosa, putem kojih radnici, prema uputstvima menadžera, ostvaruju zajedničke ciljeve, koji su rezultat procesa donošenja odluka<sup>83</sup>. U tom smislu teorija organizacije, izučavajući organizacionu stvarnost, posebno sa stanovišta uloge ove aktivnosti u okviru funkcije menadžmenta, razlikuje nekoliko osnovnih pojmova koje treba diferencirati da bi se bolje razumelo njihovo značenje. To su pojmovi: proces organizovanja, organizaciona struktura i organizacioni dizajn. Ova tri pojma zajednički označavaju celinu menadžerske funkcije organizovanja. Međutim svaki od ovih pojmova ima specifično značenje objašnjavajući tri aspekta ove funkcije.

Proces organizovanja zasniva na podeli rada između učesnika u procesu poslovanja preduzeća. Na toj osnovi ukupno poslovanje preduzeća raspoređuje se na pojedine grupe radnika, a zatim i na pojedince. Time se omogućuje povećanje efikasnosti ukupnog poslovanja. Međutim, tako nastala podela rada nužno iziskuje koordinaciju između radnih grupa, ali i između pojedinaca u radnim grupama, pa se u nadležnosti organizovanja javljaju i aktivnosti koordinacije. Efikasnost koordinacije obezbeđuje se postizanjem odgovarajućeg autoriteta rukovodilaca. To podrazumeva nadležnost rukovodilaca u koordiniranju poslova grupa i pojedinaca, ali i njihovu odgovornost za uspeh delova i celine preduzeća.

Funkcija organizovanja predstavlja aktivnost svojstvenu preduzeću kao dinamičkom poslovnom sistemu. Organizacioni sistem preduzeća deluje svojom unutrašnjom snagom, koja se podstiče ciljevima njegovog poslovanja, a potiče od ljudskog elementa u njegovoj strukturi. Preduzeću je svojstveno da stalno usavršava i razvija svoje poslovanje. Organizovanje se ispoljava i kao svesna priprema aktivnosti preduzeća i njena uloga dolazi do izražaja neposredno po utvrđivanju ciljeva poslovanja. A pošto se ciljevi poslovanja preduzeća utvrđuju

---

<sup>83</sup> V. Dž. A. F. Stoner, citirano delo, str. 290

u procesu planiranja, ove dve funkcije menadžmenta međusobno se dopunjuju. Tako, posle planski utvrđenih ciljeva, menadžment pristupa obezbeđenju uslova za skladno povezivanje ljudskih potencijala sa materijalnim elementima proizvodnje. To podrazumeva i aktivnosti na angažovanju potrebnih kadrova, na nabavci sredstava za proizvodnju, kao i na obezbeđenju što povoljnije pozicije preduzeća na tržištu. Dobro organizovano preduzeće uspešno posluje i stiče što veći profit na uloženi kapital.

Menadžment preduzeća koristi organizovanje da što efikasnije kombinuje ljudske i materijalne resurse, prilagođavajući se uslovima u okruženju preduzeća. Pri tome naročito dolazi do izražaja nastojanje menadžmenta da dobrim organizovanjem obezbedi što povoljniji položaj preduzeća na tržištu, jer se tek u tržišnoj razmeni proverava opravdanost ukupnog poslovanja, pa time i organizovanja.

Organizovanje, kao element menadžmenta, ispoljava se preko organizacione strukture i organizacionog oblika kao odgovarajućeg otelotvorenja aktivnosti skladnog povezivanja delova u celinu poslovnog sistema preduzeća.

## 2. Sadržina funkcije organizovanja

Iz definicije pojma organizovanje proističe i sadržaj ove funkcije kao jedne od aktivnosti menadžmenta. U procesu organizovanja poslovanja preduzeća menadžeri obavljaju veoma široku lepezu aktivnosti, koje su nastavak funkcije planiranja. Obe ove funkcije čine skup aktivnosti na pripremi poslovanja preduzeća.

Po utvrđivanju ciljeva preduzeća i donošenju planova poslovanja, menadžment pristupa stvaranju organizacionih pretpostavki za njihovo efikasno ostvarivanje. Te pretpostavke sastoje se od široke lepeze organizacionih aktivnosti, koje se zasnivaju na principu podele rada i koordinacije između izvršilaca parcijalnih zadataka.

Osnovne aktivnosti u procesu organizovanja koje treba obaviti da bi se omogućilo efikasno ostvarivanje ciljeva poslovanja su sledeće:

- utvrđivanje posebnih poslova koje treba obavljati;
- povezivanje poslova u zadatke i raspoređivanje na zaposlene;
- grupisanje poslova i formiranje organizacionih jedinica;
- međusobno usklađivanje i objedinjavanje grupisanih poslova u jedinstven sistem;
- decentralizovanje poslova i ovlašćenja.

Navedene aktivnosti menadžmenta u procesu organizovanja poslovanja preduzeća predstavljaju složene postupke zasnovane na principima efikasnosti i efektivnosti. To znači da proces organizovanja treba izvesti tako da obezbedi blagovremeno i skladno obavljanje zadataka, kao i uspešnost poslovanja preduzeća.

U procesu organizovanja neophodno je formirati unutrašnje ustrojstvo i odabrati odgovarajući organizacioni oblik preduzeća. Pod unutrašnjim ustrojem podrazumeva se organizaciona struktura preduzeća, dok njegov organizacioni oblik predstavlja fizionomiju kojom se ispoljava u odnosu na okruženje, a posebno na tržište.

## II. PRINCIPI ORGANIZACIJE RADA

Čovek - radnik ispoljava se u procesu rada kao društveno biće sa svojim fizičkim i psihičkim karakteristikama. Radna snaga koja predstavlja pokretački element proizvodnje neodvojiva je od ličnosti čoveka. To uslovljava nužnost da se u proces proizvodnje - odnosno u proces rada uopšte - uključuje čovek sa svim svojim fizičkim, psihičkim i socijalnim osobinama. Osobine čoveka kao društvenog bića uslovljavaju nužnost njegovog ukupnog ispoljavanja u određenoj društvenoj zajednici. Zato on i proces privređivanja obavlja u radnom kolektivu, u kome svaki pojedinac predstavlja element tog organizacionog sistema.

Međutim, u procesu rada svaki radnik ispoljava se kao posebna ličnost, pri čemu dolaze do izražaja njegove individualne osobine - fizičke i psihičke - koje uslovljavaju neophodnost uvažavanja odgovarajućih pravila po kojima se taj rad obavlja.

Radni kolektiv, da bi mogao da ostvaruje svoje ekonomije, treba da se integriše u jedinstvenu privređivačku ličnost što se postiže:

- organizacionim usklađivanjem odnosa između zahteva poslova i kvalifikacija izvršilaca tih poslova, i
- stvaranjem takvih ličnih odnosa između članova kolektiva koji omogućuju funkcionisanje njihove organizacije kao privređivačke ličnosti.



Da bi se ostvarili ovako postavljeni ciljevi, rad pojedinaca, kao i rad kolektiva u celini, treba da počiva na sledećim principima organizacije rada:

- principi organizacije individualnog rada
- princip minimalnog psihofizičkog naprezanja i
- princip minimalnog trajanja procesa rada (princip produktivnosti)
- principi organizacije kolektivnog rada
- princip jedinstva suprotnih interesa
- princip jedinstva cilja i
- princip stimulisanja inicijative udruženih radnika.

## 1. Principi organizacije individualnog rada

### 1.1. Principi minimalnog psihofizičkog naprezanja i princip produktivnosti

*prin-*

Princip minimalnog psihofizičkog naprezanja je zahtev da se maksimalni rezultati proizvodnje ostvare uz minimalno trošenje radnikove bioenergije. Ovaj princip je u izvesnom smislu u suprotnosti sa drugim od gore navedena dva principa organizacije individualnog rada, naime, sa principom minimalnog trajanja procesa rada, tj. sa principom produktivnosti. Ovo otuda što je jedna od mogućnosti povećanja produktivnosti intenziviranje rada proizvođačevog. Intenziviranjem se povećava potrošnja njegove bioenergije, što, na jednoj strani, izaziva potrebu povećane proizvodnje te energije putem sagorevanja izvesnih organskih supstanci u ćelijama mišića uz prisustvo kiseonika, dok se, na drugoj strani, javlja niz negativnih uticaja intenzivnog rada na organizam. Svi ti uticaji se mahom ispoljavaju kao fizički i mentalni zamor radnika. Prema tome, ako se jednostrano ide ka što potpunijem ostvarenju principa produktivnosti, pa i po cenu bezobzirnog intenziviranja rada, time se zanemaruje princip racionalnog korišćenja radnikove bioenergije i ugrožava njegova fizička ličnost.

Pri iznalaženju ravnoteže između ovih dvaju suprotnih principa, treba imati u vidu da je čovek sa svojim potrebama, ne samo inicijator i nosilac proizvodnje, već i nosilac osnovnih motiva proizvodnje: njegove potrebe, bilo individualne bilo kolektivne, predstavljaju osnovne pobude za proizvodnju; kao što nivo društvenog i tehničkog razvitka uslovljava mogućnost podmirenja ovih potreba, tako isto i orijentacija u razvijanju ljudskih potreba i njihove razmere daju impulse osnovnoj orijentaciji u korišćenju naučnih i tehničkih dostignuća u cilju podmirenja tih potreba. Otuda se na sprovođenje ekonomskih principa -

pa, prema tome, i principa produktivnosti - ne može gledati isključivo sa stano-  
višta ekonomskog maksimuma, izvan i mimo čoveka koji je pokretač i cilj pro-  
izvodnje. Konkretizacija ekonomskih principa ima svoj društveni smisao samo  
ako je sprovedena u skladu sa biološkim i društvenim interesima proizvođače-  
vim.

Ako bi utroške radne snage, fizičke i intelektualne, mogli izražavati di-  
rektnim jedinicama mere za energiju, tada između ranije prikazanog principa  
produktivnosti i gore navedenog principa minimalnog psihofizičkog naprezanja  
ne bi bilo suštinske razlike; i jedan i drugi princip postavljaju se kao zahtev za  
ostvarenje maksimalne količine proizvoda; uz minimalan utrošak radne snage;  
princip minimalnog psihofizičkog naprezanja opet nalaže da se ova maksimalna  
količina ostvari s minimalnim psihofizičkim naprezanjem proizvođačevim. Fi-  
zička merenja su pokazala da su naprezanja radnikova pri radu - u prvom redu  
fizička naprezanja, a u izvesnoj meri i mentalna - direktna funkcija utrošaka rad-  
nikove bioenergije. Ako se utrošci te bioenergije identifikuju s utrošcima radne  
snage, onda su u suštini utrošci radne snage u direktnom proporcionalnom od-  
nosu sa stepenom psihofizičkog naprezanja radnikovog pri radu.

Međutim, trošenja radnikove bioenergije pri radu ne mere se fizičkim je-  
dinicama mere utrošaka energije. Ona se mere trajanjem procesa rada, a mera  
za ovo je vreme kao hronološka jedinica. U ovom smislu se posmatraju i kon-  
trollišu utrošci radne snage u vezi sa sprovođenjem principa produktivnosti:  
ukoliko je kraće bilo trajanje proizvodnje, utoliko je veća produktivnost, i  
obratno. Ovo skraćivanje vremena trajanja procesa rada u cilju dizanja produk-  
tivnosti moguće je postići na razne načine, među kojima i intenziviranjem sa-  
moga rada. A intenziviranje rada u suštini se svodi na povećanje utroška bioe-  
nergije u jedinici vremena. Na ovaj način, princip minimalnog psihofizičkog na-  
prezanja postaje potpuno suprotan principu produktivnosti samo zbog toga što  
se utrošci radne snage, u vezi sa sprovođenjem principa produktivnosti, ne iz-  
ražavaju i ne kontrolišu fizičkim jedinicama mere za utroške energije već vre-  
menom trajanja procesa rada u kome je trošena radnikova bioenergija: dok  
princip minimalnog psihološkog naprezanja zahteva minimalna utrošak radne  
snage u jedinici vremena, što se postiže produžavanjem procesa rada, princip  
produktivnosti zahteva upravo suprotno - da se vreme trajanja procesa rada što  
više skрати, a ovo je moguće postići intenziviranjem utrošaka bioenergije u jedi-  
nici vremena. Na taj način, konzekventnim i izolovanim sprovođenjem principa  
minimalnog psihofizičkog naprezanja, obezbeđuju se fizički zahtevi radnika kao

biološke jedinice, ali se ugrožavaju proizvodnja i ekonomski interesi preduzeća; obrnuto, konzekventnim i izolovanim sprovođenjem principa produktivnosti obezbeđuje se proizvodnje i ekonomski interesi organizacije preduzeća, ali se dovode u pitanje fizički zahtevi proizvođača. Izmirenje ovih suprotnosti postiže se iznalaženjem ravnoteže koja obezbeđuje optimalan radni učinak uz optimalno naprezanje radnikovo pri radu.

### ***1.2. Faktori od kojih zavisi psihofizičko naprezanje***

Optimalan radni učinak s optimalnim trošenjem radnikove bioenergije postići će se samo pri kompleksnom organizovanju svih elemenata procesa rada. To znači da minimalno psihofizičko naprezanje zavisi od:

- 1) uslova rada
- 2) intenziteta rada
- 3) kvalifikacije radnika i
- 4) organizacije samih radnikovih procesa rada.

1) Uslove rada, uzete u najširem smislu reči, čine svi materijalni i ljudski faktori direktno vezani za procese rada. Problemi njihovog organizovanja i metode organizovanja, koje, pored ostalog, imaju za cilj i sprovođenje ovog principa minimalnog psihofizičkog naprezanja, izloženi su detaljnije u posebnim poglavljima knjige.

2) Pod intenzitetom rada podrazumeva stepen trošenja radnikove bioenergije u jedinici vremena. Izmirenje suprotnosti između principa minimalnog psihofizičkog naprezanja i principa produktivnosti posmatrano sa stanovišta intenziteta rada, postiže se u tački optimalnog, odnosno standardnog intenziteta rada. Pod ovim se podrazumeva onaj intenzitet rada pri radu radnika kojim se postiže minimalni utrošak njegove bioenergije po jedinici proizvoda.

Ogledi su pokazali da produktivnost (radni učinak u jedinici vremena) ne raste proporcionalno povećanju intenziteta rada, niti pak opada proporcionalno sa smanjenjem intenziteta. ako se pođe od određenog intenziteta rada i proces rada se sistematski intenzivira, u početku će produktivnost vrlo verovatno da raste po progresiji, zatim da pređe u regresiju, da bi najzad prestao porast produktivnosti, iako intenzitet rada i dalje raste. Sa daljim intenziviranjem rada i preko ove tačke, produktivnost može čak početi da opada usled preterane iscrpljenosti radnika. Slična kretanja, samo suprotnog smera, dešavaće se sa smanjivanjem intenziteta rada: najpre ovo smanjivanje intenziteta neće odmah da se odrazi na produktivnost, zatim će produktivnost osetnije početi

da se smanjuje, da bi se ovaj pad pretvorio u naglu progresiju i na kraju u prekid proizvodnje zbog dezorganizovanja rada prouzrokovanog smanjenim intenzitetom. Pri intenzitetu rada koji je viši od standardnog, odnosno optimalnog, utrošci bioenergije po jedinici proizvoda su veći od onih koji se postižu pri standardnom intenzitetu, jer je produktivnost rasla po degresiji u vezi s intenziviranjem rada. Pri radu s intenzitetom nižim od standardnog, utrošci bioenergije po jedinici proizvoda su takođe veći od onih koji se postižu pri radu uz standardni intenzitet zbog toga što se sa smanjivanjem intenziteta ispod standardnog produktivnost smanjuje po progresiji.

Zbog ovih karakteristika kretanja odnosa između promena produktivnosti i promena intenziteta, optimalna produktivnost i optimalno trošenje radnikove bioenergije postižu se u tački standardnog intenziteta.

3) Problem standardnog odnosno optimalnog intenziteta komplikuje se u vezi sa komponovanjem prostih radova u složeni rad kod radnika, što dolazi do izražaja kroz stepen njegove kvalifikovanosti. Savremenu proizvodnju - najčešće industrijsku proizvodnju - obavljaju obično kvalifikovani proizvođači. to može biti i viši stepeni kvalifikovanosti, ali se svi oni dobijaju komponovanjem prostih radova u složeni rad putem stručnog osposobljavanja. Od vremena trajanja stručnog osposobljavanja, pored niza ostalih uslova, zavisi i stepen kvalifikovanosti kojim raspolaže konkretni stručni proizvođač. Troškovi stručnog osposobljavanja su takođe, manje-više, u direktnoj proporciji s ovim vremenom trajanja osposobljavanja. Prema tome, stepen kvalifikovanosti konkretnog proizvođača je u izvesnom smislu u direktnoj proporciji sa troškovima njegovog stručnog osposobljavanja.

Na drugoj strani, radni učinak na bilo kom konkretnom poslu je u tesnoj funkcionalnoj vezi sa stepenom kvalifikovanosti izvršioca posla, iako ovo nije direktni proporcionalni odnos. Naime, ako se uporedo prate porast kvalifikovanosti i promena radnog učinka u vezi s tim porastom, konstatovaće se da do izvesnog stepena porasta kvalifikovanosti radni učinak raste po progresiji, a zatim da se povećava po degresiji, da bi na kraju, učinak potpuno prestao da raste, iako se kvalifikovanost i dalje povećava. slično je ako se ova funkcionalna veza posmatra pri smanjivanju kvalifikovanosti: radni učinak se neznatno smanjuje, zatim se smanjuje mnogo brže od smanjenja kvalifikovanosti, da bi na kraju prestala potpuno proizvodnja, jer izvršilac nema ni minimalne kvalifikacije za održanje toka proizvodnje. U ovom rasponu između donje granice kvalifikovanosti (visokokvalifikovani radnik) postoji jedna optimalna kvalifikovanost,

koju nazivamo standardna kvalifikovanost. Ona izražava optimalan odnos između radnog učinka konkretnog radnika (dakle, produktivnost) i troškova njegovog stručnog osposobljavanja (dakle, ekonomičnost). Drugim rečima, standardna ili optimalna, kvalifikovanost je ona kvalifikovanost izvršioca posla pri kojoj su troškovi rada po jedinici proizvoda najniži.

Ovako shvaćena standardna kvalifikovanost, sa standardnim intenzitetom rada, predstavlja osnov za uspešno sprovođenje principa minimalnog psihofizičkog naprežanja, uz puno poštovanje kako principa produktivnosti tako i principa ekonomičnosti.

4) Pored standardnog intenziteta i standardne kvalifikovanosti, uslov za uspešno sprovođenje principa minimalnog psihofizičkog naprežanja je i obezbeđenje optimalne, odnosno standardne organizacije rada. Organizacija rada je skup metoda rada, određenih:

- pojedinačnim metodama izvršenja procesa rada i
- vremenom trajanja procesa rada.

Radne operacija mogu međusobno da se komponuju na najrazličitije načine. U tim raznim kombinacijama valja odabrati standardnu organizaciju rada, tj. onu kompoziciju pojedinačnih metoda rada koja obezbeđuje najkraće trajanje procesa rada za proizvodnju jedinice proizvoda.

## 2. Principi organizacije kolektivnog rada

### 2.1. Princip jedinstva suprotnih interesa

#### 2.1.1. Pojam principa jedinstva suprotnih interesa

Ciljevi preduzeća ostvaruju se proizvodnjom proizvoda, odnosno ostvarenjem dohotka kao neto-rezultata reprodukcije. Te ciljeve ostvaruje kolektiv izvršavanjem ukupnog zadatka preduzeća.

- Posmatran sa stanovišta ciljeva preduzeća, ukupni zadatak kolektiva svodi se na:
- predviđanje i definisanje ciljeva organizacije i kontrolu njihovog izvršenja, i
- samo izvršenje predviđenih i definisanih ciljeva.

Izvršenje predviđenih i definisanih ciljeva radni kolektiv ostvaruje svojim procesom rada. On pri tome izvršava ukupni proces rada na taj način što se

taj ukupni proces rada raščlanjuje - frakcioniše - na delimične, parcijalne procese, odnosno poslove koje izvršavaju pojedini članovi kolektiva i pojedine radne grupe u kolektivu. Pretpostavka za ovo frakcionisanje ukupnog procesa rada na delimične procese je prethodno raščlanjavanje ukupnog zadatka kolektiva na parcijalne zadatke.

Frakcionisanje ukupnog zadatka kolektiva na parcijalne zadatke i odgovarajuće frakcionisanje ukupnog procesa rada na parcijalne procese članova kolektiva otvara organizacioni problem očuvanja jedinstva interesa preduzeća i kolektiva kao celine i očuvanje izvesnih suprotnosti u postavljanju i izvršavanju parcijalnih zadataka. Ovaj problem se rešava primenom principa jedinstva suprotnih interesa. Suština ovog principa je:

- obezbediti suprotnosti interesa pri izvršavanju pojedinačnih - parcijalnih zadataka i
- obezbediti jedinstvo tih suprotnih interesa pri izvršavanju ukupnog zadatka kolektiva.

### *2.1.2. Obezbeđenje suprotnosti interesai između službi izvršne funkcije*

Funkcijom izvršenja radni kolektiv ostvaruje predviđene i definisane ciljeve preduzeća, pri čemu on izvršava svoj ukupni proces rada. U tome procesu prolazi se kroz niz raznih faza - priprema proizvodnje, planiranje, operativno izvršenje (nabavka, proizvodnja, prodaja, finansijska realizacija), kontrola - čiji rezultat treba da bude određena količine predviđenih proizvoda, odnosno određena visina dohotka, kao rezultata proizvodnje. Mnogobrojni poslovi koji se obavljaju u svakoj od ovih faza procesa rada podeljeni su između pojedinih članova kolektiva, tako da svaki od njih obavlja samo relativno mali broj istorodnih poslova, s tim što zbir ovakvih pojedinačnih procesa rada treba da pruži kompletiran proces rada ukupnog kolektiva. Istovremeno, izvršavanjem svoga dela procesa rada svaki član kolektiva izvršava deo ukupnog zadatka kolektiva, a svi ti delimični zadaci opet treba da kompletiraju ukupni zadatak.

U svakoj od ovih faza procesa rada interesi izvršilaca delimičnih zadataka u toj fazi najčešće su suprotni interesima izvršilaca delimičnih zadataka u nekoj od ostalih faza: ako planski organ predvidi visok planski zadatak, to povećava opterećenje proizvođača koji će ostvarivati taj plan; ako je norma rada visoko postavljena, izvršilac na koga će se ona primenjivati može njome biti preterano opterećen, ako su raspoloživa obrtna sredstva suviše usko postavljena, nabavni organ može da padne u teškoće pri nabavkama materijala itd.

Međutim, postojanje ovih suprotnosti interesa između izvršilaca parcijalnih zadataka predstavlja jednu od pokretačkih snaga u internoj dinamici preduzeća. Smisao i suština principa jedinstva suprotnih interesa je u tome da se poslovi kojima se izvršavaju parcijalni zadaci grupišu u službe srodnih poslova na taj način:

- da izvršioci parcijalnih zadataka unutar jedne službe budu povezani istovetnim interesima i
- da se istovremeno između izvršilaca raznih službi obezbedi suprotnost interesa

Ovim međusobnim suprotstavljanjem službi raznih interesa postiže se uzajamna kontrola izvršenja parcijalnih zadataka, čime se obezbeđuje potpuno i maksimalno izvršenje ukupnog zadatka kolektiva. Drugim rečima, međusobnim suprotstavljanjem službi suprotnih interesa obezbeđuje se jedinstvo suprotnih interesa u ostvarenju zajedničkog zadatka kolektiva, koji se kontroliše optimalnim rezultatima proizvodnje.

Kao rezultat ovakvog sprovođenja principa jedinstva suprotnih interesa, najčešće se u preduzećima javljaju sledeće službe, između čijih izvršilaca postoji jači ili slabiji antagonizam neposrednih interesa, koji se izmiruju optimalnim izvršenjem konačnog zadatka kolektiva:

- a) tehnička priprema proizvodnje,
- b) priprema planova preduzeća,
- c) proizvodno izvršenje
- d) komercijalno izvršenje,
- e) finansijsko izvršenje,
- f) tehnička kontrola, i
- g) ekonomska kontrola.

a) Tehnička priprema proizvodnje definiše tehničke elemente potrebne kako za izvršenje parcijalnih tako i za izvršenje ukupnog zadatka kolektiva. Ukoliko su ti elementi preciznije određeni i ukoliko su teži tehnički uslovi proizvodnje, utoliko će kvalitetniji biti proizvod, utoliko veća garancija za uspešno ostvarivanje ciljeva preduzeća. Time se, međutim, pooštavaju zadaci organa izvršenja proizvodnje, organa kontrole, pa u izvesnoj meri i organa planiranja, nabavnih organa i sl. Ovaj antagonizam između organa tehničke priprema proizvodnje i organa svih ostalih službi obezbeđuje optimalan ekonomski rezultat proizvodnje, koji je zajednički konačni interes svih članova kolektiva.

b) Organi pripreme planova preduzeća imaju za zadatak da, na osnovu analize uslova proizvodnje, projektuju takve planove, čije će izvršenje obezbediti najpotpunije ostvarenje ciljeva preduzeća kako kvantitativno tako i sa stanovišta kvaliteta ekonomije ovog proizvodnog subjekta. Ukoliko su šire postavljene planski zadaci, utoliko će veći biti rezultat proizvodnje, ali utoliko teži zadaci organa proizvodnog izvršenja, komercijalnog izvršenja i sl. Opet jedan antagonizam interesa između organa planiranja, na jednoj strani, i ovih izvršnih organa na drugoj strani.

c) Organi proizvodnog izvršenja ili proizvodne operative izvršavaju tehnološke zadatke u ukupnom procesu rada radnog kolektiva. Pored antagonizma interesa između ovih organa, na jednoj strani, i organa tehničke pripreme i organa planiranja na drugoj strani, javlja se takođe izvestan antagonizam interesa između organa proizvodnog izvršenja i organa tehničke kontrole, koji treba da zagarantuju kvalitet proizvoda; zatim organa komercijalnog izvršenja (prodaja), koji će utoliko teže naći plasman za proizvode ukoliko je kvalitet proizvoda lošiji; i najzad, organa finansijskog izvršenja, koji će moći da postave povoljnije finansijske uslove pri prodaji robe ako je njen kvalitet dobar.

d) Organi komercijalnog izvršenja ili komercijalna operativa obavljaju poslove nabavke i prodaje u sklopu ukupnih zadataka kolektiva. pored navedene suprotnosti interesa između prodajnih organa i organa proizvodnog izvršenja, postoji takođe suprotnost interesa između nabavnih organa komercijalne službe i organa proizvodnog izvršenja: ukoliko je kvalitet nabavljenih sirovina za proizvodnju slabiji, utoliko je verovatno lakše obavljati nabavno poslovanje, ali utoliko je teže izvršiti proizvodne zadatke; ukoliko su manje čvrsti nabavni rokovi, utoliko je komotnije nabavno poslovanje, ali utoliko je veća opasnost od prekida kontinuiteta proizvodnje i sl.

e) Organi finansijskog izvršenja ili finansijske operative izvršavaju finansijske poslove u ukupnim zadacima kolektiva. Pored pomenute suprotnosti interesa između organa finansijskog izvršenja i organa proizvodnog izvršenja, naglašena je takođe suprotnost interesa između organa finansijskog i organa komercijalnog izvršenja; utoliko organi finansijskog izvršenja postave rigorozniji režim kruženja sredstava u reprodukciji, utoliko će se postići veća rentabilnost, utoliko će uspešnije biti ostvareni ciljevi preduzeća, ali će istovremeno utoliko biti teže i složenije poslovanje organa komercijalnog izvršenja.

f) Zadatak tehničke kontrole je obezbeđenje tehničkih i tehnoloških kvaliteta proizvoda. Ukoliko se savesnije obavlja rad organa tehničke kontrole,



utoliko je veća garantija pružena za kvalitet proizvoda, utoliko je verovatnije ostvarenje ciljeva preduzeća i utoliko je lakše poslovanje prodajnih organa pri plasmanu tih proizvoda. Međutim, ukoliko je savesniji rad tehničkih kontrolora, utoliko se veći i teži zadaci postavljaju organima proizvodnog izvršenja, a u izvesnoj meri i organima tehničke pripreme proizvodnje, s obzirom na to da od pravilnosti i preciznosti definisanja tehničkih elemenata u znatnoj meri zavisi i uspeh organa proizvodnog izvršenja.

Ekonomska kontrola ima za zadatak da prati i analitički proverava ostvarivanje kvaliteta ekonomije poslovanja. Ukoliko je ekonomska kontrola potpunija, kontinuelnija i u kraćim vremenskim presecima, utoliko je neposredniji uvid u ostvarivanje ciljeva organizacije, utoliko je istovremeno i neposredniji uvid u propuste svih ostalih službi i uticaj tih propusta na konačne ekonomske rezultate. Samim tim je postavljen antagonizam interesa između organa službe ekonomske kontrole i organa ostalih službi, ali taj antagonizam interesa pruža maksimalne garantije za ostvarenje zajedničkih ciljeva u kojima leži interes ne samo organa tehničke kontrole već i interes celog radnog kolektiva.

### ***2.1.3. Obezbeđenje jedinstva suprotnih interesa kroz funkciju upravljanja***

Naglašena suprotnost interesa između pojedinih službi funkcije izvršenja nalazi svoje jedinstvo u sadržini funkcije upravljanja. Ta sadržina je, pored ostalog:

- 1) određivanje ciljeva preduzeća i
- 2) postavljanje ukupnog zadatka kolektiva.

1) Ciljevi preduzeća - asortiman proizvoda, obim proizvodnje, veličina dohotka - predviđaju se i određuju na osnovu postojećih društvenih potreba za konkretnim proizvodima datog proizvođača i na osnovu objektivnih i organizacionih uslova pod kojima proizvođač treba da ostvaruje te ciljeve.

2) Pravilno sagledani i definisani ciljevi preduzeća konkretizuju se planovima, koji predstavljaju sistematski pregled zadataka ukupnog radnog kolektiva. Realno postavljenim planovima obezbeđuje se jedinstvo interesa svih članova kolektiva, uz očuvanje suprotnosti interesa između pojedinih službi pri izvršavanju parcijalnih zadataka.

Ni ciljeve preduzeća ni njegove konkretne planove ne postavljaju i ne propisuju pojedini izvršni organi u okviru svojih parcijalnih zadataka. Ukoliko

izvršni organi učestvuju u rešavanju ovih problema - kao što je slučaj sa plan-skim stručnim organima - oni vrše pripreme, analitičke i projektantske poslove, ali ne donose odluke ni o ciljevima ni o konačnoj sadržini plana.

Nosioци funkcije upravljanja imaju u svojoj kompetenciji kako određiva-nje ciljeva preduzeća tako i donošenje konkretnih planova te organizacije. S ob-zirom na to da je radni kolektiv u celini nosilac funkcije upravljanja, kroz oba-vljanje ove funkcije on svojom aktivnošću obezbeđuje jedinstvo suprotnih inte-resa izborom optimalnih ciljeva preduzeća i postavljanjem realnih zadataka rad-nog kolektiva.

### ***2.2. Princip jedinstva cilja***

Princip jedinstva cilja svodi se na težnju ili zahtev da se ukupni zadatak kolektiva i parcijalni zadaci njegovih članova u dinamici reprodukcije stalno pri-lagođavaju ciljevima preduzeća, u skladu sa promenama faktora koji uslovljava-ju njihovo ostvarenje. Naime, izvršenje kako parcijalnih zadataka tako i ukup-nog zadatka kolektiva, uslovljeno je dejstvom mnogobrojnih objektivnih - dru-štvenih i tehničkih - i subjektivnih - organizacionih - faktora, koji deluju ne sa-mo u fazi izvršavanja tih zadataka već i u fazi njihovog postavljanja. ti faktori, bilo da su društvene, tehničke ili organizacione prirode, nisu statičke kategorije. S njihovim promenama menja se kako kvalitet tako i intenzitet njihovog dejstva na izvršavanje parcijalnih zadataka, a isto tako i ukupnog zadatka kolektiva, i preko ovoga i na ostvarivanje konačnih ciljeva preduzeća. Pod pritiskom ovih promena faktora i uslova pod kojima se ostvaruju ciljevi preduzeća, njegova ekonomija je permanentno izložena opasnosti dezorganizovanja i kidanja veza između parcijalnih zadataka članova kolektiva i konačnih ciljeva te organizacije. Primenom principa jedinstva cilja treba obezbediti, u dinamici reprodukcije, ove veze stalnim prilagođavanjem parcijalnih zadataka izmenjenim objektivnim i subjektivnim uslovima, kako bi se postigao ekonomski optimum u ostvariva-nju konačnih ciljeva preduzeća. To je osnovni zadatak menadžmenta na svim nivoima organizacione strukture kompanije.

### ***2.3. Princip stimulisanja inicijative kolektiva***

Minimalno psihofizičko naprezanje, obezbeđenje jedinstva suprotnih in-teresa nosilaca pojedinih zadataka u preduzeću i obezbeđenje jedinstva cilja u dinamici reprodukcije pri izmeni objektivnih i subjektivnih faktora, još uvek ni-je dovoljna garancija da će se time postići potreban stepen inicijative svakog

člana radnog kolektiva u preduzeću. tu inicijativu je moguće obezbediti dejstvom raznih etičkih motiva rada, na jednoj strani, i materijalnim stimulisanjem izvršilaca parcijalnih zadataka, na drugoj strani.

Smisao materijalnog stimulisanja svakog pojedinca - člana kolektiva leži u obezbeđenju:

- materijalnog ekvivalenta za izvršeni rad i
- materijalnog ekvivalenta za doprinos svakog pojedinca poslovnom uspehu preduzeća.

Na ovim težnjama počiva princip stimulisanja inicijative kolektiva, koji se svodi na zahtev da se u preduzeću rezultati rada dele srazmerno doprinosu kolektiva i njegovih članova ostvarivanju ciljeva radne organizacije.

Raznim sistemima nagrađivanja u mezoekonomskim organizacijama ovako postavljen princip stimulisanja inicijative kolektiva i pojedinaca samo je delimično sproveden. Pri tome su neki sistemi bili više drugi manje stimulatívni. Tek sistemom raspodele dohotka u preduzeću, sprovedenim na naučnim osnovama, moguće je postići punu primenu ovog principa stimulisanja.

### **III. DIZAJN ORGANIZACIJE I ORGANIZACIONA STRUKTURA**

U procesu organizovanja, menadžment mora da odredi ciljeve i strateške planove kompanije, kao i da sagleda njene sposobnosti za sprovođenje ovih planskih odluka. Međutim, istovremeno menadžment mora da se koncentriše i na ono što se trenutno zbiva i šta će se dešavati u budućem periodu u okruženju.

U poziciji u kojoj se planovi i okruženje ukrštaju menadžment donosi odluku kojom se usaglašavaju ciljevi, strateški planovi i mogućnosti kompanije sa faktorima okruženja.

Ovaj prvi korak u pravcu organizovanja, koji se nastavlja na proces planiranja, predstavlja oblikovanje dizajna kompanije. Sistem odnosa koji menadžment kreira u toku procesa organizovanja ispoljava se u vidu organizacione strukture. Ovi shematizovani odnosi predstavljaju okvir koji menadžment izgrađuje u cilju podela i koordinacije poslova članova kompanije. Međutim, pošto su strategija i uslovi okruženja različiti za svaku kompaniju, moguće je izgrađivati organizacionu strukturu i više varijanti.

### 1. Dizajn organizacije

Dizajn organizacije je izbor organizacione strukture koja odgovara strategiji organizacije i okruženju u kome će članovi organizacije realizovati strategiju. Tako, dizajn organizacije postavlja menadžere u položaj u kome moraju istovremeno da prate šta se događa unutar organizacije, a šta izvan nje. Pojam dizajn organizacije je evoluirao tokom poslednjeg stoleća. Prvobitno su procesi dizajna organizacije bili koncentrisani na interno funkcionisanje organizacije. Četiri kamena temeljca dizajna organizacije - podela posla, podela na sektore, hijerarhija i koordinacija - imaju drugu tradiciju u istoriji menadžmenta. Ovo nije ništa neobično. U eri koja se naziva industrijska revolucija nije bila mala stvar da se bez oslanjanja na bilo kakvo prethodno iskustvo, koga u stvari nije ni bilo, osmislili i napravili kompleksna organizacija.

Vremenom su menadžeri delu dizajna organizacije, koji potpada pod termin spoljni svet i čini drugi deo jednačine, poklanjali sve više pažnje.

Prvi menadžeri i pisci o menadžmentu tražili su najbolji način, odnosno skup principa za kreiranje organizacione strukture koja bi dobro funkcionisala u svim situacijama. Maks Veber, Frederik Tejlor i Henri Fajol dali su veliki doprinos takozvanom klasičnom pristupu dizajnu organizacije. O učenju ovih autora bilo je reči u prethodnom poglavlju o teorijama organizovanja. Oni su verovali da su najefikasnije i najproduktivnije organizacije bile one koje su imale takvu strukturu hijerarhije u kojoj nije i najproduktivnije organizacije bile one koje su imale takvu strukturu hijerarhije u kojoj se svaki član u realizaciji svojih aktivnosti rukovodio osećanjem dužnosti prema organizaciji i skupom razumnih normi i pravila. Kada se u potpunosti razvija, tvrdio je Veber ovakve organizacije je karakterisala specijalizacija zadaka, naimenovanje prema zasluži, pružanje šanse za napredovanje svim članovima, rutinske aktivnosti i razumna klima profesionalnih odnosa unutar organizacije. Veber je ovo nazvao birokratija.

Veber je hvalio birokratiju zbog utvrđenih pravila za donošenje odluka, jasnog lanca komandovanja i zbog unapređivanja ljudi na osnovu sposobnosti i iskustva za razliku od favorizovanja ili ćudljivosti. Takođe, dopala mu se specifikacija autoriteta i odgovornosti koju je birokratija podrazumevala, a što je po njemu doprinosilo lakšoj proceni i nagrađivanju učinka. On i drugi pisci klasičari, sa svojim savremenikima u menadžmentu, živeli su u vreme kada je ovakav pristup organizacionoj shemi imao prethodnika samo u javnim državnim službama. Termin birokratija nije uvek imao negativnu konotaciju

koju su mu donela moderna vremena - okvir za sporu, neefikasnu, nemaštovitu realizaciju organizacionih aktivnosti.

Pristup dizajnu organizacije zasnovan na vezi zadatak-tehnologija koristi sasvim drugi skup karakteristika svojstven kompanijama. Ovaj pristup javio se šezdesetih godina i odnosi se na različite vrste proizvodnih tehnologija koje se primenjuju u proizvodnji različitih vrsta proizvoda. Klasična istraživanja obavljena su sredinom šezdesetih kada je Džoan Vudvord (Joan Woodward) sa svojim kolegama ustanovila da tehnologija obavljanja zadataka kompanije u velikoj meri, utiče na njenu strukturu i uspeh. Tim Džoane Vudvord je oko 100 britanskih proizvodnih firmi podelio u tri grupe, zavisno od tehnologije koju su primenjivali za obavljanje zadataka: (1) za pojedinačnu proizvodnju i proizvodnju u malim šaržama; (2) za proizvodnju u velikim šaržama i masovnu proizvodnju i (3) za preradu.

Pojedinačna proizvodnja podrazumeva proizvodnju pojedinačnih pozicija izrađenih prema specifikacijama kupca, odnosno prema posebnoj pripremi. Tehnologija koja se primenjuje za ovu vrstu proizvodnje je najjednostavnija pošto pozicije uglavnom proizvode stručnjaci od zanata. Proizvodnja u malim šaržama odnosi se na proizvode koji se prave u malim količinama i zasebnim fazama, kao što su pojedini delovi za mašine. Proizvodnja u velikim šaržama i masovna proizvodnja odnose se na proizvodnju velikih količina proizvoda, vrlo često na montažnoj liniji (kao što su kompjuterski čipovi). Prerada se odnosi na proizvodnju materijala koji se prodaju po masi ili zapremini, kao što su hemijska sredstva ili lekovi. Za proizvodnju ovih materijala uglavnom se koriste veoma složene mašine koje rade u kontinuitetu.

Iz proučavanja Džoane Vudvord su proizašla tri opšta zaključka. Prvo, što je tehnologija složenija – od pojedinačne proizvodnje pa do prerade – to je veći broj menadžera i nivoa menadžmenta. Drugim rečima, kompleksna tehnologija vodi ka visokim organizacionim strukturama i zahteva više nadzora i koordinacije.

Drugo, raspon kontrole za menadžere na najnižem položaju povećava se kako se ide od pojedinačne ka masovnoj proizvodnji. Ali se zato smanjuje od masovne ka preradi. Razlog je u tome što radnici na niskim položajima i u pojedinačnoj proizvodnji i u preradi obavljaju visokokvalifikovane zadatke i tendencija je da se formiraju male radne grupa, što povlači i mali raspon

kontrole. Za razliku od toga, veliki broj radnika zaposlenih na montažnoj liniji koji obavlja isti ili sličan zadatak može da kontroliše jedan menadžer.

Treće, kako se povećava složenost tehnologije neke firme, tako raste i broj njenog administrativnog osoblja, pošto je menadžerima potrebna pomoć za obavljanje kancelarijskih poslova, kao i onih koji nisu vezani za proizvodnju, da bi mogli da se koncentrišu na specijalizovane zadatke. Dalje, Složena oprema zahteva i veće održanje i dinamiku, što opet stvara dodatnu količinu kancelarijskog posla.

Kada se kod razrade organizacione sheme razmatra i okruženje kompanije, moguće je izgraditi dva sistema – mehanički i organski.

Kod mehaničkog sistema aktivnosti organizacije se razbijaju u zasebne, specijalizovane zadatke. Aktivnosti svakog pojedinca i jedinice precizno definišu menadžeri na višim nivoima i rukovode se klasičnim birokratskim lancem komandovanja. Međutim, u organskom sistemu pojedinci uglavnom rade u grupama, ređe samostalno. Manji je naglasak na to da menadžeri izdaju naloge i da radnici čekaju na naloge menadžera. Umesto toga postoji komunikacija između članova na svim nivoima organizacije kako bi se dobili podaci ili savet.

Mehanički sistem najbolje se uklapa tamo gde je okruženje stabilno, dok organski odgovara uzburkanom okruženju. Organizacije koje se nalaze u okruženju koje se menja koristi, verovatno kombinaciju ova dva sistema.

U stabilnom okruženju svaki član organizacije radi na svom zadatku. Zato je potrebna uska kvalifikovanost. U uzburkanom okruženju poslovi se moraju iznova definisati kako bi se izašlo na kraj sa stalnim promenama u svetu. Zbog toga članovi organizacije moraju da budu kvalifikovani za rešavanje raznovrsnih problema, a ne da uzastopno obavljaju usko specijalizovanu aktivnost. Dalje, kreativnost potrebna za rešavanje problema i donošenje odluka u uzburkanim okruženjima najbolje se iskazuje kroz rad u grupama u kojima članovi mogu otvoreno da komuniciraju. I to je razlog zašto je za uzburkana okruženja podesan organski sistem.

Poslednjih godina menadžeri primenjuju vrstu organizacione sheme u kojoj se naglasak stavlja na elemente okruženja njihovih kompanija i na uslove koji u tim okruženjima vladaju. Ovakav način odlučivanja je uglavnom poznat kao rekonstrukcija. Danas rekonstrukcije, uglavnom, podrazumeva kresanje organizacije odnosno downsizing.

Menadžeri su u vreme koje je bilo stabilno i kada su kompanije dominirale nad okruženjem primenjivali birokratsku strukturu organizacije pretpostavke o konstantnom privrednom rastu su se i ostvarivale, a s nastankom vremena koje zahteva brzo reagovanje na stalne promene one su postale preglomazne.

Tehnološki razvoj koji je prodro u sve sfere života samo je još više uticao na menadžere da se odreknu krajnje birokratskog organizovanja i da prihvate strukturu od samo nekoliko nivoa kako bi se lakše prilagođavali novom okruženju kompanije. Koncepti koji se danas uvažavaju su efikasnost, produktivnost i kvalitet, a kompanije prelaze ne sve ravnije, fleksibilnije strukture koje mogu spremno da prate tok promena na globalnim tržištima. Kada se sva ova pitanja razmatraju kod promene organizacione sheme, tada je reč o downsizingu. Downsizing je prouzrokovao materijalne probleme za milione ljudi koji su izgubili radna mesta.

Žrtve downsizinga i rekonstrukcije snose posledice mnogo veće nego što je iznos njihovih primanja – prilikom novog zapošljavanja najčešće dobijaju mesta sa nižim platama – među kojima se ističu gubitak samopoštovanja, alkoholizam i razvodi i mnogo niži standard.

Dilema s kojom su se suočili obimni birokratski aparati, kao i kompanije, kao i kod donošenja odluke o downsizingu jeste kako to izvesti na što korektniji način u odnosu na radnike čiji se poslovi gase. Takođe, trebalo je zadržati lojalnost preostalih radnika i povratiti im osećanje bezbednosti. U svetlu činjenice da je preduslov za opstanak među konkurencijom redukcija obima, pitanja koja ona pokreće predstavlja savremeni etički izazov.

## **2. Organizacione strukture preduzeća**

Struktura organizacije podrazumeva način na koji se aktivnosti organizacije dele, grupišu i koordiniraju na relaciji menadžer i radnici, menadžer i menadžer i radnik i radnik. Postoje tri vida formalne strukture sektora organizacije: prema funkciji, prema proizvodu/tržištu, ili matrična.

Funkcionalna organizacija je najlogičniji i utemeljeni oblik za podelu na sektore. Primenjuju je, uglavnom, male firme koje nude ograničeni broj proizvoda, pošto se ovakvom organizacijom efikasno koriste specijalizovani resursi. Još jedna velika prednost strukture prema funkciji jeste da olakšava posao nadgledanja, pošto je svaki menadžer stručan za mali raspon kvalifikacija.

Dalje, struktura prema funkciji omogućuje da se lakše mobilizira ljudi s uskim kvalifikacijama i upute tamo gde su u datom trenutku najpotrebniji.

S ekspanzijom organizacije, bilo u geografskom smislu ili u pogledu većeg asortimana proizvoda koji izrađuje, pojavljuju se prvi nedostaci strukture prema funkciji. Pošto menadžeri za određene delatnosti moraju da podnose izveštaje centralnoj direkciji, donošenje brzih odluka, kada je to potrebno, veoma je otežano. Funkcionalna struktura često ne dozvoljava utvrđivanje odgovornosti i jednostavno donošenje suda o ostvarenom učinku. Ukoliko novi proizvod ne uspe, ko je za to odgovoran – odeljenje za istraživanje i razvoj, proizvodnja ili marketing. I, konačno, koordinacija delatnosti članova cele organizacije može da predstavlja veliki problem za top menadžment. Članovi svakog sektora mogu da se osećaju izolovanim, ili superiornim u odnosu na druge sektore, mogu da se jave problemi kod saradnje između sektora prilikom realizacije ciljeva organizacije. Na primer, sektor za proizvodnju može da se koncentriše na uklapanje u predviđene izdatke i rokove isporuke i zanemari kontrolu kvaliteta. Posledica toga je da će odeljenje za pružanje usluga biti preplavljeno reklamacijama. Ukratko, funkcionalna struktura može da bude nezgodan okvir unutar koga menadžeri moraju da koordiniraju aktivnost radnika.

Organizacija prema proizvodu/tržištu, često nazvana i organizacija po diviziji, okuplja u jednu radnu jedinicu sve koji su uključeni u proizvodnju i marketing jednog proizvoda ili grupe srodnih proizvoda, sve one koji se nalaze na određenom području, ili sve koji rade s određenom vrstom klijenata.

Većina velikih kompanije koje proizvode veliki broj proizvoda, ima organizacionu strukturu prema proizvodu ili tržištu. U jednom trenutku egzistencije sama veličina i raznolikost proizvoda učiniće strukturu prema funkciji nezgrapnom. Kada izdvojenost na sektore kompanije postane i suviše složena da bi se obavljala koordinacija strukture po funkciji, top menadžment će stvoriti delimično autonomne divizije. U svakoj diviziji menadžeri i radnici konstruišu, izrađuju i plasiraju svoje proizvode.

Za razliku od sektora prema funkciji, divizija liči na zasebno preduzeće. Menadžer divizije prvenstveno se usredsređuje na rad svoje divizije, odgovoran je za profit ili gubitak, a može čak i da se upusti u konkurenciju s drugim jedinicama unutar firme. Međutim, divizija se razlikuje od preduzeće u jednom važnom pogledu: menadžer divizije mora da podnosi izveštaj centralnoj direkciji.



Organizacija prema proizvodu/tržištu može da usvoji jednu od tri vrste shema. Najočiglednija je podela prema proizvodu.

Podelu prema geografskom položaju uglavnom koriste uslužne, finansijske i druge neproizvodne kompanije, kao i kompanije za eksploataciju rudnika i proizvodnju nafte. Teritorijalna organizacije je logična kada je potrebno fabriku locirati što bliže izvoru sirovina, glavnim tržištima ili specijalizovanom osoblju, dok podela prema kupcu polazi od različitih načina na koje potrošači koriste proizvode.

Organizaciona struktura po divizijama ima nekoliko prednosti. Pošto su sve aktivnosti, kvalifikacije i stručnost potrebne za proizvodnju i plasman određenog proizvoda grupisane na jednom mestu pod jedinstvenim menadžmentom, celokupan posao se veoma lako koordinira i održava visok radni učinak. Dalje, i kvalitet i brzina donošenja odluka su bolji jer odlučivanje na nivou divizije znači da odluke potiču sa samog izvora, tamo gde se aktivnost obavlja. Istovremeno, smanjen je pritisak na menadžment u centrali, jer menadžeri divizija imaju široka ovlašćenja za rad.

Međutim, struktura po divizijama ima i određene mane. Interesi divizije mogu da se postave ispred ciljeva kompanije kao celine. Na primer, pošto revizije u pogledu ostvarenog profita – gubitka mogu da pogode diviziju, njeni rukovodioci mogu da se odluče za kratkoročni dobitak o trošku dugoročne profitabilnosti. Dalje, troškovi administracije se povećavaju pošto svaka divizija ima sopstveno kancelarijsko osoblje, kao i stručnjake. Ovo podrazumeva udvajanje ljudi s posebnim kvalifikacijama, što se u praksi potvrđuje kao skupo.

Matrična organizaciona struktura jeste hibrid kojim se kombinuju povoljnosti oba tipa shema, a pri tome izbegavaju njihovi nedostaci. U organizaciji sa matričnom strukturom istovremeno egzistiraju dve vrste struktura. Zato se ona naziva i sistem višekratne komande. Radnici imaju dva šefa – tj. Rade duž dva lanca komandovanja. Jedan lanac je prema delatnosti ili diviziji, a drugi kombinuje ljude iz različitih divizija ili sektora po delatnostima u projekte ili poslovne timove na čijem čelu je menadžer projekta ili grupe koji je ekspert za specijalizovano područje kojim se tim bavi.

Organizacije su sve više i više globalne i veliki broj koristi matričnu formu u međunarodnoj aktivnosti. Postoje menadžeri za proizvod ili diviziju, slično organizaciji podeljenoj na divizije, kao i nacionalni menadžer za svaku zemlju u kojoj kompanija posluje. Tako će radnik u diviziji podnositi izveštaj

menadžeru divizije u pogledu pitanja vezanih za proizvod, a nacionalnom menadžeru u vezi s političkim pitanjima ili međunarodnim odnosima.

Mada je matična organizaciona struktura uvek kompleksna, ipak ima svoje prednosti. Ona je vrlo često efikasno sredstvo da se povežu stručnjaci različitih specijalizacija i kvalifikacija potrebni za rešavanje nekog složenog problema. Ovim se problemi oko koordinacije – što opterećuje shemu po delatnosti – svode na minimum pošto je osoblje neophodno za realizaciju projekta na okupu i radi u timu. Postoje i dodatne prednosti: radeći na zajedničkom poslu, ljudi se upoznaju sa zahtevima koji se postavljaju pred njihovim kolegama na drugim radnim mestima i njihovim područjem odgovornosti. Još jedna prednost matične strukture jeste da organizacija ima smanjene izdatke usled fleksibilnosti: pošto se za svaki projekat tačno određuje broj neophodnih ljudi, nema nepotrebnog udvajanja osoblja.

Problem je u tome što svi ljudi ne mogu baš najbolje da se prilagode matičnom sistemu. Da bi bili efikasni, članovi tima moraju da budu sposobni za saradnju, da su fleksibilni i da imaju kvalifikacije koje se međusobno dopunjuju. Dalje, osećanje samopouzdanja može da se poljulja kada dođe do pregrupisanja ljudi pošto se jedan projekat završi i započne sledeći. Konačno, ako hijerarhija nije dovoljno dobro utemeljena, postoji opasnost, prema nekim analitičarima, da konfliktne nalozi i loše definisane odgovornosti sveću ruke menadžerima.

Da bi se ove prepreke prevazišle, može se ukazati potreba da ljudi prođu specijalne obuke na kojima bi došli do novih znanja i kvalifikacija ili naučili osnovama međuljudskih odnosa u trenutku kada se privremeno uvodi matična struktura ili kada se ustali privremena struktura. Da bi zaštitile radnike koji dobro rade u tradicionalnoj strukturi, ali imaju problema da se prilagode matičnoj, veliki broj kompanija ulaže napore da sprovedu prethodnu obuku tih ljudi kako bi po obuci bili upućeni u određene timove.

Organizacioni dijagrami su korisni kada treba da se prikaže formalna organizaciona struktura jer se na njima jasno vidi ko je zadužen za koje poslove. Međutim, organizacioni dijagrami ni izbliza ne reflektuju međuljudske odnose koji egzistiraju u praksi, a koji čine neformalnu organizacionu strukturu. To su interpersonalni odnosi koji utiču na odluke unutar organizacije, ali se ne prikazuju u formalnoj shemi kada nisu usklađeni s njom. Na primer, kada je zatrpan poslom, radnik može da se obrati drugom radniku za pomoć, bez posredovanja menadžera, ili radnik u prodaji može da uspostavi kontakt s

radnikom u proizvodnji kako bi brže došao do podataka o raspoloživim količinama nekog proizvoda i skratio put zvaničnog sistema informisanja. Neformalni odnosi pomažu članovima organizacije da zadovolje svoje potrebe u pogledu društvenih relacija i da obave posao.

### 3. Delegiranje kao metod prenošenja autoriteta

Jedna od ključnih odluka za organizaciju jeste kako raspodeliti zvanični autoritet duž organizacione strukture. Delegiranje je prenos zvaničnog autoriteta (ovlašćenja) na drugo lice, kao i odgovornost da će se određene aktivnosti obaviti. Potrebno je da menadžeri delegiraju radnicima autoritet, jer se time pospešuje efikasan rad organizacije. Nijedan menadžer ne može sam da obavi ili u potpunosti nadzire sve što se u jednoj organizaciji dešava.

Kada se pravilno primeni, delegiranje ima nekoliko značajnih prednosti. Prvo i najočiglednije jeste to da što više zadataka menadžeri prenesu na druge, to im ostaje više prostora da traže i prihvataju veće obaveze od menadžera na višim nivoima. Tako će menadžeri pokušati da pored rutinskih delegiraju i zadatke koji traže veću angažovanost psihičke prirode i inicijativu i time sebi omoguće da bolje funkcionišu i budu maksimalno produktivni za organizaciju. Delegiranjem se postiće da radnici prihvate odgovornost i da koriste svoju moć rasuđivanja. Pored toga što je ovo i jedna vrsta obuke, što predstavlja veliku prednost delegiranja, time radnici stiču samopouzdanje i preuzimaju inicijativu.

Prepreke delegiranju potiču iz nesigurnosti i nepreciznosti u pogledu krajnje odgovornosti za realizaciju zadatka - ko je odgovoran: menadžer ili radnik? Menadžeri ne mogu da se oslobode odgovornosti koje imaju prema menadžerima na višim nivoima time što će teške ili neprijatne zadatke delegirati radnicima. Postavka da menadžer uvek odgovara za aktivnost svojih radnika predstavlja činjenicu koja mnoge menadžere sprečava da uđu u rizik delegiranja. Ima i takvih menadžera koji se plaše da će se pokazati da su im radnici veoma dobri, što može da ugrozi njihov lični status. S druge strane, ima radnika koji ne žele da preuzmu odgovornost i rizik. Radije se opredeljuju za to da menadžeri donose odluke. Navedene prepreke mogu se prevazići ukoliko se menadžeri pridržavaju određenih smernica za efikasno delegiranje.

Praksa delegiranja zahteva kako od menadžera, tako i od radnika da budu krajnje obazrivi u pogledu pravila kojim se regulišu njihovi poslovni odnosi. Delegiranje će se za sve zainteresovane strane biti uspešno ukoliko se

izgradi osećanje uzajamnog poverenja. Ovo je još jedna situacija gde etika mnogo utiče na svakodnevne poslovne aktivnosti.

Efikasno delegiranje podrazumeva spremnost menadžera da radnicima da slobodu da obave delegirani zadatak. Pod ovim se podrazumeva da im se daje sloboda da se rukovode načinom i rešenjem prema sopstvenom izboru, iako je, možda, u suprotnosti s onim za šta bi se menadžer odlučio. Istovremeno se podrazumeva da će tokom procesa rada napraviti izvesne greške, ali ih treba iskoristiti da bi se na njima učilo. Greške ne smeju biti razlog oduzimanja delegiranih prava. To je idealna prilika da se ponudi podrška u vidu obuke.

Drugi preduslov za delegiranje jeste prisna komunikacija između menadžera i radnika. Menadžeri koji su svesni kakve su sposobnosti njihovih radnika mogu mnogo realnije da prenesu poslove na njih i da korektno odrede šta će ko da radi. Iz toga prirodno proističe da će radnici koji se na ovaj način podstiču da upotrebe sve svoje sposobnosti, pri tom svesni pune podrške svojih menadžera, biti spremni da preuzmu i određeni nivo odgovornosti. Treći preduslov za delegiranje jeste sposobnost menadžera da analizira faktore kao što su ciljevi organizacije, zahtevnost zadataka i sposobnosti radnika.

## 4. Decentralizacija i delegiranje

### 4.1. *Decentralizacija i centralizacija*

Menadžeri neprestano donose odluke vezane za delegiranje. To je faktor koji uvek postoji u procesu organizovanja. Istovremeno i glavni menadžeri donose odluke o obimu delegiranja koji će se standardno primenjivati unutar celokupne organizacione strukture. Ove odluke su realno planske odluke o praktičnoj organizaciji.

Obim delegiranja zvaničnog autoriteta menadžera unutar celokupne organizacije kreće se u rasponu od decentralizacije do centralizacije. U relativno decentralizovanoj organizaciji znatan deo autoriteta i odgovornosti prenosi se naniže duž organizacione hijerarhije.

Prednosti decentralizacije su identične prednostima delegiranja: rasterećenje glavnog menadžmenta; donošenje boljih odluka jer potiču s lica mesta; bolja obuka, moral i inicijativa na nižim nivoima i veća fleksibilnost i brzo donošenje odluka u okruženjima koja se stalno menjaju. Ove prednosti su

toliko pozitivne da čoveka dovode u situaciju da pomisli kako je decentralizacije dobra, a centralizacija loša.

Međutim, potpuna decentralizacija, bez koordinacije i liderstva s vrha, predstavlja nepoželjno rešenje. Svrha organizacija – efikasna integracija subjedinica radi realizacije organizacionih ciljeva upotrebom strateških planova - ostala bi neostvarena bez određene centralizovane kontrole.

U velikom broju organizacija u kojima menadžeri razmatraju kako će sprovesti decentralizaciju pitanje od prevashodnog značaja nije da li treba decentralizovati organizaciju, već u kojoj meri to treba uraditi. Pri tome, pomak ka decentralizaciji nije bez izazova. Veća lična odgovornost zahteva obimniju obuku menadžera, a decentralizacija uglavnom podrazumeva dovođenje dodatnog osoblja.

Decentralizacija ima vrednost samo u meri u kojoj pomaže članovima kompanije da ostvare svoje ciljeve. U određivanju obima decentralizacije podjednako za jednu kompaniju obično se uzimaju u obzir sledeći faktori:

- uticaj sredine, kao što su karakteristike tržišta, pritisak konkurencije i dostupnost materijala,
- veličina organizacije i stopa rasta,
- druge karakteristike organizacije, kao što su izdaci za donete odluke, pitanja kojima glavni menadžment daje prednost, kultura organizacije i sposobnost menadžera na nižim nivoima<sup>84</sup>.

Strategijski plan utiče na tipove tržišta, tehnološko okruženje i konkurenciju s kojom će se organizacija suočiti. Ovi faktori takođe utiču i na obim decentralizacije koji odgovara firmi.

Kako organizacija raste u pogledu veličine i kompleksnosti, raste i tendencija ka decentralizaciji. Što se stopa rasta brže uvećava, to je veća verovatnoća da će viši menadžment pod pritiskom rastućih radnih obaveza biti primoran da delegira autoritet na niže nivoe.

Na obim centralizacije autoriteta kod donošenja odluka utiču unutrašnje karakteristike kompanije kao što su:

- trošak i rizik koji proističu iz odluke,
- lične preferencije menadžera i poverenje u radnike,
- organizaciona kultura,
- sposobnost menadžera na nižim nivoima.

---

<sup>84</sup> Joshua Hyan, Now Way Out, Inc. 13, broj 11, 1991.

U nastojanju da se što širi krug stručnih kadrova uključi u odlučivanje o poslovanju preduzeća, ali i u snošenje odgovornosti za uspešnost u ostvarivanju planiranih ciljeva, primenjuje se postupak decentralizacije upravljanja. Time se funkcija menadžmenta iz jednog centra raspoređuje na pojedine segmente preduzeća, kojima se daje određeni stepen samostalnosti u poslovanju.

Proces decentralizacije sprovodi se, po pravilu:

- prenošenjem ovlašćenja i odgovornosti sa menadžera višeg nivoa na njima podređene menadžere, i
- raščlanjavanjem poslovanja preduzeća na relativno osamostaljene poslovne jedinice.

Ovi postupci se obično kombinuju, mada se ponekad primenjuje samo jedan od njih, što zavisi od veličine preduzeća i složenosti njegovog poslovanja. U manjim preduzećima proces decentralizacije sprovodi se, obično, prenošenjem dela nadležnosti i odgovornosti sa nadređenih menadžera na podređene menadžere, odnosno menadžere poslovnih funkcija ili drugih segmenata poslovanja. Međutim, u većim preduzećima, s obimnim i složenim poslovanjem, proces decentralizovanja sprovodi se raščlanjavanjem ukupne poslovne aktivnosti na relativno osamostaljene organizacione jedinice, za čije funkcionisanje su nadležni i odgovorni njihovi menadžeri.

Proces decentralizacije sprovodi se u smeru suprotnom od smera procesa centralizacije. Tako ova dva procesa čine jedinstvene aktivnosti menadžmenta u raspoređivanju upravljačkih nadležnosti i odgovornosti. Procesom centralizacije koncentrišu se ovlašćenja, odnosno nadležnosti u donošenju odluka o ciljevima poslovanja preduzeća, kao i odgovornosti za uspeh njihove realizacije.

Procesom centralizacije upravljačke funkcije obezbeđuje se viši stepen efikasnosti u prenošenju menadžerskih inicijativa, komande, koordinacije i kontrole sa viših na niže nivoe organizacione strukture preduzeća. Takođe, centralizacijom se efikasnije prenose informacije o obavljenim poslovima od neposrednih izvršilaca do top-menadžmenta koji je te poslove inicirao.

Međutim, savremeni privredni i ukupni društveni razvoj uslovio je potrebu uključivanja što šireg kruga kadrova u odlučivanje i snošenje odgovornosti za poslovanje preduzeća. Time se doprinosi racionalnijem korišćenju radnih sposobnosti i raspoloživih sredstava za proizvodnju. Zato se pristupa sprovođenju decentralizacije upravljanja poslovanjem preduzeća, što omogućuje podsticanje inicijative svih zaposlenih u vođenju brige o uspehu preduzeća.

Procesi centralizacije i decentralizacije međusobno se dopunjuju i u odgovarajućoj kombinaciji daju optimalne rezultate. To podrazumeva da se centralizacijom obezbeđuje odlučivanje o strateškim ciljevima preduzeća, kao i sprovođenje kontrole ostvarivanja ciljeva ukupnog poslovanja. S druge strane, procesi decentralizacije doprinose rasterećenju top-menadžmenta od brige o neposrednim poslovnim aktivnostima u pojedinim delovima preduzeća, kao i podsticanju menadžera srednjeg nivoa (menadžera departmana ili divizionara) da se zalaže za što uspješnije obavljanje poslova u svojim organizacionim jedinicama.

Razvoj decentralizacije upravljanja poslovanjem preduzeća uslovljen je podelom rada i specijalizacijom kadrova za određene struke i poslove. Zato koncept decentralizacije počinje da se sve intenzivnije primenjuje u uslovima industrijalizacije, kada u poslovanju preduzeća nastaju potrebe za višim nivoima stručnosti u pojedinim područjima rada. Vlasnici preduzeća ili top-menadžeri zbog toga ne mogu centralizovano, odnosno samostalno donositi odluke o ciljevima složenog poslovanja i koordinirati rad stručnjaka različitih kvalifikacionih profila. Jedan od bitnih faktora razvoja decentralizacije upravljanja jeste i razvoj tržišnih kriterijuma privređivanja. Sve snažnija konkurencija na tržištu podstiče preduzeća na što veću racionalnost trošenja sredstava za proizvodnju i korišćenja kadrovskih potencijala. Zato je top-menadžment preduzeća upućen da u proces brige o uspešnosti poslovanja uključi što širi krug stručnih kadrova, a naročito profesionalnih menadžera nadležnih za određeni segment privređivanja.

#### ***4.2. Principi decentralizacije upravljanja***

Uspešno sprovođenje decentralizacije upravljanja preduzećem uslovljeno je uvažavanjem određenih principa prema kojima se uspostavljaju odnosi između top-menadžmenta i menadžera organizacionih jedinica. Ovi principi mogu se svesti na sledeće:

- precizno definisanje uloge top-menadžmenta,
- centralizovanje kontrole i merenja učinka menadžera divizionara, odnosno organizacionih jedinica,
- precizno definisanje nadležnosti organizacionih jedinica i
- uspostavljanje sklada između decentralizacije i centralizacije.

Svaki od navedenih principa neophodno je posebno uvažavati i skladno ih primenjivati u ukupnom procesu decentralizacije. Da bi se pravilno shvatila neophodnost uvažavanja navedenih principa decentralizacije, potrebno je svaki od njih posebno objasniti.

Definisanje uloge top-menadžmenta, kao princip decentralizacije, podrazumeva precizno razgraničenje nadležnosti upravljačkog vrha preduzeća od nadležnosti menadžera organizacionih jedinica, odnosno diviziona. Prilikom formiranja departmana ili diviziona, top-menadžment zadržava u svojoj nadležnosti strateške odluke, a oslobađa se operativnih poslova. Smisao decentralizacije podrazumeva usmeravanje top-menadžmenta na:

- utvrđivanje ciljeva preduzeća kao celine,
- formulisanje strategije poslovanja,
- definisanje dugoročnih planova,
- kreiranje globalne poslovne politike preduzeća,
- određivanje nadležnosti i odgovornosti pojedinih departmana,
- koordinaciju funkcionisanja organizacionih jedinica, odnosno departmana preduzeća,
- nadzor i kontrolu ukupnog poslovanja preduzeća i slično.

Sprovođenje ovog principa decentralizacije upravljanja omogućuje skladne odnose između menadžera organizacionih jedinica i top-menadžmenta. To podrazumeva da svaki segment organizacione strukture preduzeća ima jasno određenu odgovornost prema upravljačkom vrhu.

Princip centralizovanja kontrole i merenja učinka menadžera organizacionih jedinica treba da obezbedi top-menadžmentu nadzor nad poslovanjem osamostaljenih delova preduzeća, kao i podsticanje podređenih rukovodilaca na što veća zalaganja. To se postiže preuzimanjem kontrolne funkcije, u nadležnosti top-menadžmenta, što obezbeđuje definisanje standarda uspešnosti za svakog menadžera organizacionih jedinica i praćenje njihovog ostvarivanja.

Utvrđivanjem standarda uspešnosti za svakog menadžera poslovne jedinice izbegavaju se improvizacije u ocenjivanju rada nižih rukovodilaca. Takođe, time se obezbeđuje njihovo podsticanje na veće zalaganje kroz sistem nagrađivanja za postizanje uspeha većeg od standardima utvrđenog. Ovi standardi mogu se iskazati u vidu visine profita u odnosu na uloženi kapital, zatim u vidu obima proizvodnje realizovanog na tržištu u odnosu na raspoloživi kapital i slično, što zavisi od načina na koji je izvršena departmanizacija ukupnog poslo-



vanja. Na primer, ako je departmanizacija izvršena po funkcionalnom principu, kao standard uspešnosti može se utvrditi obim planiranih zadataka, kao što je obim proizvodnje, ili obim nabavki prema postojećem budžetu, dok se kao standard uspešnosti predmetne departmanizacije određuje visina profita.

Radi ostvarivanja skladnih odnosa između organizacionih jedinica i top-menadžmenta neophodno je precizno definisati nadležnosti i odgovornosti menadžera nižeg hijerarhijskog nivoa. Zato se menadžerima organizacionih jedinica - sektora ili diviziona - dodeljuju ovlašćenja u njihovom delokrugu. To se posebno odnosi na raspolaganje sredstvima, na utvrđivanje internih (obračunskih) cena njihovih proizvoda ili drugih učinaka (operacija, usluga i sl.), na raspoređivanje saradnika, na razvoj proizvoda, na politiku tržišnih cena i sl. Na taj način izbegava se sukobljavanje nadležnosti između top-menadžmenta i menadžera pojedinih poslovnih jedinica, posebno u vezi sa nastupanjem na tržištu.

Precizno razgraničenje nadležnosti top-menadžera i menadžera diviziona moguće je sprovesti pomoću odgovarajućih grafikona delegiranja ovlašćenja. U ove grafikone unose se vrste odluka koje menadžeri poslovnih jedinica mogu sami da donose, kao i odluke za koje se mora tražiti saglasnost top-menadžmenta.

Uspostavljanje sklada između centralizacije i decentralizacije neophodno je ostvariti i radi korišćenja prednosti i izbegavanja nedostataka jednog i drugog procesa, kada se kombinovano primenjuju u organizovanju funkcije menadžmenta. Uvažavanjem ovog principa decentralizacije upravljačke funkcije preduzeća obezbeđuje se izbegavanje nepotrebnog dupliranja poslovnih funkcija na nivou preduzeća kao celine i u okviru diviziona. Zato se pojedine funkcije centralizuju na nivou preduzeća. To se naročito odnosi na strateško planiranje, kontrolu i slično.

#### ***4.3. Proces organizovanja poslovnih jedinica***

Poslovne jedinice kao segmenti organizacione strukture preduzeća formiraju se na principima decentralizacije upravljačke funkcije. Ovaj proces segmentacije poslovanja preduzeća sprovodi se u cilju povećanja efikasnosti njegovog privređivanja. Sastoji se u "dekomponovanju" organizacione strukture preduzeća na relativno samostalne podsisteme koji predstavljaju poslovno zao kružene celine. To znači da se na nivou ovih poslovnih jedinica može posebno planirati rezultat poslovanja izražen u vidu profita ili neke druge vrste učinka (obima proizvodnje, finansijskog rezultata i sl.).

Kada i zašto menadžment preduzeća organizuje poslovne jedinice?

Odgovor na ovo pitanje može se naći u oblasti ljudske prirode, odnosno psiholoških karakteristika čoveka. To je, pre svega, motivacija na veće zalaganje u radu ukoliko čovek u tome nalazi i svoj lični interes.

Ako se problem motivacije razmatra na nivou upravljačke funkcije preduzeća, uočice se snažan podsticaj menadžera poslovnih jedinica. Ukoliko im se poveri nadležnost za odlučivanje o poslovanju divizionu, oni će se više zalagati za njegov uspeh nego u slučaju centralizovanog vođenja preduzeća. Pri tome se poveravanje nadležnosti nužno vezuje sa odgovornošću za rezultate divizionu. Na taj način se doprinosi negovanju internog preduzetništva, jer su divizionu relativno osamostaljene poslovne jedinice, odnosno preduzeća u malom. Zato se menadžer divizionu oseća kao "mali preduzetnik" te se i ponaša preduzetnički. To znači da će, tako motivisan, menadžer poslovne jedinice nastojati da sa što manjim ulaganjem elemenata proizvodnje ostvari što veći profit. U tom cilju on će primenjivati odgovarajuće metode organizovanja poslovanja, kao i druge menadžerske umešnosti. Po tome se i razlikuje menadžer divizionu, kao nosilac dela decentralizovane upravljačke funkcije, od rukovodioca organizacione jedinice u centralizovanom sistemu upravljanja preduzećem.

Decentralizovanje funkcije menadžmenta primenjuje se da bi se menadžeri poslovnih jedinica podstakli na interno preduzetništvo. To se može, uopšteno, objasniti nastojanjem da se što više doprinese uvećavanju profita preduzeća kao celine. A da bi se to postiglo, neophodno je da se o tome vodi računa u svakom segmentu organizacione strukture preduzeća, pa prema tome u svakoj poslovnoj jedinici.

Ovako posmatrano, poslovne jedinice su segmenti organizacione strukture preduzeća zaduženi za ostvarivanje dela njegovog ukupnog zadatka. A taj ukupni zadatak preduzeća, kao što je poznato, jeste sticanje profita na uloženi kapital. Prema tome, ukupni zadatak preduzeća treba raščlanjavati tako da se u pojedinim delovima organizacione strukture, odnosno u poslovnim jedinicama, mogu meriti profit i uloženi kapital.

U nastojanju da se što širi krug menadžera, pa i svih radnika u preduzeću podstakne na preduzetničko ponašanje, decentralizovanje upravljačke funkcije sprovodi se i u manjim organizacionim jedinicama, na čijem se nivou ne mogu meriti profit i uloženi kapital. Međutim, ove manje jedinice organizacione strukture preduzeća mogu se podsticati na interno preduzetništvo na osnovu njihovog posrednog doprinosa uvećavanju profita i racionalnijem korišćenju

uloženog kapitala. Zato se proces formiranja poslovnih jedinica može sprovođiti na osnovu više kriterijuma, od kojih su u organizacionoj teoriji i privrednoj praksi najpoznatiji:

- profitni centri,
- strateške poslovne jedinice (investicioni centri),
- centri troškova i centri prihoda.

Osnovni kriterijum za formiranje navedenih vrsta poslovnih jedinica jeste stepen njihove samostalnosti u okviru poslovanja preduzeća. U tom smislu, najviši stepen samostalnosti imaju strateške poslovne jedinice, a zatim profitni centri, dok su centri troškova i centri prihoda manje organizacione jedinice u okviru profitnih centara.

Osim ovlašćenja za vođenje poslovanja, menadžment preduzeća prenosi na poslovne jedinice i odgovornost za njihov poslovni uspeh. Zato se ovako formirane poslovne jedinice nazivaju zajedničkim imenom centri odgovornosti.

Formiranje centara odgovornosti ima za cilj motivisanje na interno preduzetništvo, što se ostvaruje, pored ostalog, sistemom nagrađivanja njihovih menadžera, zasnovanom na rezultatima proizvodnih faza.

Samostalnost profitnih centara ogleda se u visokom stepenu njihove autonomije u poslovanju. Zato menadžeri profitnih centara treba da imaju na raspolaganju odgovarajuća sredstva i potrebne kadrove za samostalno obavljanje zadataka koji su im dodeljeni u procesu decentralizacije upravljačke funkcije. Ovi menadžeri moraju biti dovoljno stručni i organizaciono umešni, jer su dobili velike nadležnosti za vođenje poslovanja profitnih centara. Pri tome, oni imaju i odgovornost za uspeh svoje poslovne jedinice.

Autonomnost poslovanja profitnih centara zasniva se na zaokruženosti ciklusa reprodukcije koji oni obuhvataju. Otuda profitni centri imaju karakteristike preduzeća u malom. Oni su samostalni u planiranju i preduzimanju aktivnosti neophodnih za stvaranje i stalno uvećavanje profita.

#### *4.3.1. Stratejske poslovne jedinice*

U procesu decentralizacije poslovanja preduzeća često se od pojedinih većih i složenijih segmenata njegove organizacione strukture formiraju strateške poslovne jedinice, koje imaju veoma visok stepen samostalnosti. Na nivou strateških poslovnih jedinica menadžeri planiraju, prate i utvrđuju visinu profita na uloženi kapital. Menadžeri ovih poslovnih jedinica nadležni su i odgovorni

za raspolaganje profitom, što znači da mogu da odlučuju o investicionim ulaganjima u svoj razvoj. Ovakve poslovne jedinice nazivaju se i investicioni centri. To podrazumeva da menadžeri ovih segmenata preduzeća mogu da odlučuju o zaduživanju kod banaka i drugih kreditora za iznose potrebnih investicionih ulaganja u razvoj, što se otplaćuje iz profita koji ove jedinice ostvaruju.

Strategijske poslovne jedinice formiraju se kao grupe divizona ili drugih organizacionih jedinica, na čijem nivou je moguće donositi strategijske planove. To su nezavisni proizvodno-tržišni segmenti preduzeća, koji funkcionišu kao veoma samostalne poslovne celine. Na nivou ovih strateških poslovnih jedinica formiraju se funkcije marketinga, razvoja, proizvodnje i prodaje, kao i strategijskog planiranja. Ove poslovne jedinice, za razliku od profitnih centara, imaju obeležje plansko-strategijskih organizacionih delova preduzeća.

Formiranje strategijskih poslovnih jedinica je pojava novijeg datuma, nastala kao rezultat nastojanja da se što više iskoriste prednosti decentralizacije upravljačke funkcije, a posebno funkcije strategijskog planiranja. Na taj način top-menadžment velikih preduzeća prenosi deo svoje nadležnosti u donošenju strategijskih planova na menadžere ovih poslovnih jedinica po kriterijumu uspešnosti. Top-menadžment preduzeća, formirajući centre odgovornosti, utvrđuje odgovarajuće standarde uspešnosti njihovih menadžera. To se sprovodi u procesu planiranja poslovnih rezultata centara odgovornosti i upoređivanja ostvarenih rezultata sa planiranim.

### *4.3.2. Profitni centri*

Ova vrsta poslovnih jedinica predstavlja delove organizacione strukture preduzeća čiji se učinak može posebno utvrditi u vidu profita. To znači da se kao rezultat poslovanja profitnih centara javlja razlika između njihovog ukupnog prihoda i troškova poslovanja uslovljenih obavljanjem zadataka ovih organizacionih jedinica.

Profitni centri su takvi segmenti organizacione strukture preduzeća, čije je poslovanje usmereno na tržište. U tržišnoj konkurenciji proverava se uspešnost poslovanja ovakvih organizacionih jedinica, što se ogleda u visini profita koji one ostvaruju. Na taj način se proverava i uspešnost menadžera profitnih centara, pa se prema tome utvrđuju njihove zarade.

Poslovanje profitnih centara ima tri osnovna obeležja:

- rezultat njihovog poslovanja planira se i obračunava u vidu profita,
- u svojoj organizacionoj strukturi imaju poslovne funkcije neophodne za ostvarivanje profita,
- oni su relativno samostalni u svom poslovanju.

Profit, kao rezultat njihovog poslovanja, čini ove vrste organizacionih jedinica tržišno usmerenim segmentima preduzeća. Otuda i njihova sličnost sa preduzećem kao osnovnim organizacionim sistemom tržišne privrede, koji se osniva s ciljem sticanja profita. U tom smislu, na nivou profitnih centara neophodno je planiranje, praćenje i utvrđivanje profita kao neto rezultata poslovanja.

Procesom decentralizacije u profitnim centrima formiraju se osnovne poslovne funkcije, kao što su planiranje, proizvodnja, marketing, finansije i druge. U zavisnosti od veličine i složenosti poslovanja, u profitnim centrima mogu se formirati skoro sve ili samo ključne funkcije. U organizacionoj strukturi većih profitnih centara, koji u svom poslovanju obuhvataju grupacije proizvoda, proizvodne linije i slično, formiraće se skoro sve poslovne funkcije. S druge strane, pri formiranju manjih profitnih centara, koji se uspostavljaju kao delovi divizionara, fabrika ili jedinica, menadžerima se planira budžet čime se oni čine odgovornim za oplođavanje kapitala kojim raspolažu. Tako se menadžeri stratejskih poslovnih jedinica obavezuju da ostvaruju što veći profit na uloženi kapital, a time stiču i odgovornost za racionalno raspolaganje ostvarenim profitom. Profit, kao neto rezultat poslovanja, služi kao osnovni izvor za razvoj preduzeća, pa prema tome i za razvoj stratejskih poslovnih jedinica.

Profit kao prinos na uloženi kapital merilo je uspešnosti investicionih centara ili stratejskih - poslovnih jedinica. Pri tome, stopa prinosa na ovako uloženi kapital treba da bude jednaka ili, eventualno, veća od profita koji bi se ostvario u nekoj drugoj delatnosti.

#### *4.3.3. Centri troškova*

Ova vrsta organizacionih jedinica formira se od delova preduzeća u kojima nije moguće meriti rezultate poslovanja. U takvim delovima preduzeća kao mera uspešnosti utvrđuje se razlika između planiranih i ostvarenih troškova, iz čega i proističe njihov naziv.

Centri troškova su organizacione jedinice manje od profitnih centara i obično predstavljaju njihove delove. Pojedini profitni centri mogu imati više centara troškova, u zavisnosti od veličine i složenosti njihovog poslovanja. Na primer, profitni centar za proizvodnju odevne konfekcije može imati centre troškova: krojenje, šivenje, dorada i slično.

Cilj formiranja centara troškova kao organizacionih jedinica jeste motivisanje na preduzetničko ponašanje. Pri tome, za razliku od profitnih centara, menadžeri centara troškova imaju obavezu da brinu o uštedi troškova poslovanja. Zato se planski utvrđuje visina troškova poslovanja, a za njihovo sniženje nagrađuju se menadžeri ovih organizacionih jedinica, kao i oni radnici koji su tome doprineli. Za prekoračenje planiranog iznosa troškova poslovanja odgovorni su menadžeri ovih centara i za to snose odgovornost pred menadžmentom profitnog centra u čijem sastavu deluje dati centar troškova.

#### *4.3.4. Centri prihoda*

Kako se prihodi preduzeća stiču u razmeni proizvoda na tržištu, centri prihoda kao poslovne jedinice formiraju se i prodajnoj sferi poslovanja. Njihov učinak izražava se i meri vrednošću realizacije proizvoda na tržištu. To znači da je njihova uspešnost uslovljena obimom prodatih proizvoda, usluga ili trgovinske robe i cena po jedinici ovako izraženih učinaka.

Centri prihoda formiraju se često od sektora prodaje ili njegovih delova. Njihov zadatak normira se u vidu planirane realizacije u datom periodu (obično godišnje). Ova vrsta poslovnih jedinica može se formirati bilo u prodajnoj sferi preduzeća kao celine, bilo za prodaju pojedinih proizvoda ili grupa proizvoda.

U cilju sprovođenja principa profitne decentralizacije, odnosno negovanja internog preduzetništva, u centrima prihoda planiraju se troškovi neophodni za ostvarivanje prodaje datog obima proizvoda. Planirani troškovi utvrđuju se u vidu budžeta (fr. budget - novčanik, torba), kojim se predviđaju visina plana zaposlenih u centru prihoda, zatim putni troškovi, reklama, propaganda i slično. Zato su centri prihoda stimulisani da ostvare što veću vrednost prodaje, uz što niže troškove svoga poslovanja. Iz uštede troškova i prebačaja plana prodaje menadžeri centra prihoda dobijaju odgovarajuće nagrade (premije), a taj iznos im služi i kao osnovica za stimulisanje zaposlenih u njihovoj poslovnoj jedinici.

## IV. ANALIZA I SINTEZA POSLOVA

Vertikalna podela funkcija zasniva se na značaju po rangu, odnosno hijerarhiji. Na toj osnovi uspostavljaju se tri glavne funkcije. To su funkcije upravljanja, rukovođenja i izvršenja.

### 1. Utvrđivanje posebnih poslova

Poslovanje preduzeća je složena aktivnost koja obuhvata različite zadatke, za koje su potrebna odgovarajuća znanja i sposobnosti. Na primer, u strukturi poslovanja jednog industrijskog preduzeća obuhvaćeni su nabavka materijala, prerada materijala u pojedinim fazama tehnološkog procesa, prodaja gotovih proizvoda na tržištu, pribavljanje novčanih sredstava, računovodstvo, skladištenje materijala i gotovih proizvoda, isplata zarada radnicima i sl. Međutim, svaki od navedenih poslova predstavlja takođe složenu aktivnost koja sadrži veći broj grupa posebnih poslova, a oni se mogu i dalje raščlanjavati na pojedinačne zadatke. Prva aktivnost menadžera u okviru funkcije organizovanja jeste utvrđivanje pojedinačnih poslova koje treba obaviti da bi se obezbedilo ostvarivanje ciljeva poslovanja preduzeća. To se sprovodi raščlanjavanjem analizom ukupnog procesa poslovanja preduzeća do pojedinačnih poslova.

Prilikom osnivanja preduzeća, pored ostalih pretpostavki, utvrđuje se njegova delatnost. Time se preduzeće opredeljuje za obavljanje određenog globalnog zadatka u okviru njegovog poslovanja. Međutim, da bi poslovanje bilo što uspešnije, menadžment pristupa procesu organizovanja, čija prva faza obuhvata utvrđivanje pojedinačnih poslova. Ova aktivnost se izvodi postepenim raščlanjavanjem ukupnog poslovnog procesa na manje skupove srodnih poslova, sve do elementarnih radnji.

Ukupan zadatak preduzeća raščlanjuje se postepeno, od složenijih grupa poslova ka jednostavnijim. Ovim postupkom raščlanjavanja utvrđuje se nekoliko nivoa složenosti poslova, kao što su:

- poslovne funkcije,
- delovi poslovnih funkcija ili područje rada,
- pojedinačni poslovi,
- radni postupci.

Poslovne funkcije se utvrđuju kao relativno veće grupe srodnih aktivnosti, koje obuhvataju određene trajnije zadatke u procesu ostvarivanja ciljeva

preduzeća. U zavisnosti od vrste delatnosti preduzeća, te njegove veličine i složenosti, moguće je formirati manji ili veći broj poslovnih funkcija.

Delovi poslovnih funkcija predstavljaju grupe srodnih poslova u okviru pojedinih funkcija. To su određena područja rada koja obuhvataju skup istovetnih ili srodnih operacija koje se mogu označiti zajedničkim nazivom. Na primer, u okviru nabavne funkcije mogu se grupisati poslovi skladištenja, ispitivanja nabavnog tržišta i slično. Isto tako, u okviru funkcije proizvodnje grupišu se poslovi tehničke pripreme, unutrašnjeg transporta, održavanja sredstava za rad i drugi.

Pojedinačni poslovi su delovi područja rada, koja se mogu označiti kao pojedine faze radnog procesa. Na primer, u okviru skladištenja kao dela funkcije nabavke evidentira se prijem materijala, izdaje materijal u proizvodnju i slično. Takođe, u okviru tehničke pripreme obavljaju se pojedinačni poslovi konstruisanja proizvoda, tehničkog crtanja, izdavanja radnih naloga i slično.

Radni postupci predstavljaju najuže delove poslova koji se obavljaju kao elementarne operacije (npr. unošenje podataka u kompjuter, utovar robe u kamion, knjiženje određene poslovne promene i sl. ). To su veoma jednostavne radne aktivnosti. one nisu dovoljne da bi se formirale kao radni zadaci koje bi pojedini radnik mogao da obavlja za puno radno vreme. Ovakvi radni postupci moraju se zbog toga grupisati u pojedinačne poslove, pa tek tako grupisani kao konkretni zadaci dodeliti određenom radniku. Na primer, osim unošenja podataka u kompjuter, određeni radnik dobija zaduženje da te podatke sređuje, da ih oblikuje u izveštaje, da formira dosijea, odnosno fajlove i sl. osim knjiženja poslovne promene, pojedinom radniku se dodeljuju i aktivnosti vođenja glavne knjige, izrade rekapitulacije, utvrđivanje salda na kontima i sl.

## 2. Povezivanje poslova u radne zadatke

Sprovođenje podele rada u preduzeću je, u stvari, raspoređivanje određenih poslova na pojedince ili odgovarajuće grupe izvršilaca. To je sledeći zadatak menadžmenta u postupku organizovanja poslovanja preduzeća.

Pošto definiše elementarne radne postupke i pojedinačne poslove, menadžer ih povezuje u odgovarajuće zadatke koji se mogu, u vidu konkretnih zaduženja, dodeliti individualnim izvršiocima. Ovakva aktivnost menadžera neophodan je nastavak već obavljenog raščlanjavanja ukupnog zadatka preduzeća. To je neophodno zbog činjenice da su radni postupci, kao i pojedinačni poslo-



vi, takvog obima i trajanja da ne mogu predstavljati kompletne radne zadatke za individualne izvršioce.

Formiranje radnih zadataka individualnih izvršilaca složena je aktivnost zasnovana na primeni savremenih saznanja i organizacionih mera. Ove organizacione mere ispoljavaju se u vidu:

- podele rada,
- specijalizacije zaposlenih,
- proširenja radnih zadataka pojedinačnih izvršilaca i
- inovacija u strukturi i trajanju radnog vremena.

Navedene organizacione mere međusobno su uslovljene i povezane kao deo ukupne aktivnosti usmerene na povećanje efikasnosti poslovanja, odnosno produktivnosti rada. One su proistekle iz saznanja do kojih je došla savremena teorija organizacije u nastojanju da doprinese povećanju produktivnosti, uz humanizaciju rada.

### ***2.1. Podela rada***

Čoveku je svojstveno da radi u kolektivu, odnosno u odgovarajućim radnim grupama. Već sama činjenica uslovljava neophodnost da se proces rada obavlja osmišljeno, odnosno organizovano. Prvi postupak u tom pravcu jeste podela delova kolektivnog, zajedničkog posla na pojedince. To posebno dolazi do izražaja u složenijim i obimnijim poslovima koje dati kolektiv treba da obavi.

Podelom rada na pojedince omogućuje se da određeni radnik lakše savlada deo posla nego njegovu celinu, tim pre što pojedinac često i nije dovoljno stručan da obavi sve operacije u okviru nekog složenog posla. Na primer, da li bi i veoma sposoban radnik mogao sam da izgradi kuću na više spratova, ili da napravi automobil, da odštampa knjigu i slično? To je nemoguće kako zbog obima takvih poslova, tako i zbog nedovoljne stručnosti pojedinca da sve sam obavi. Međutim, kada bi pojedinac znao i mogao sam da izradi neki proizvod (npr. da napravi sobni nameštaj), da li bi to bilo racionalno sa stanovišta produktivnosti rada? Naime, bilo bi racionalnije da manje složene operacije obavljaju manje stručni pojedinci, a da se visokostručni radnici posvete onim delovima posla za koje su samo oni osposobljeni (npr. neobučeni radnici za stolarske poslove prenosili bi drvo, obavljali grubu obradu i sl., dok bi stolar vršio samo finu obradu, montažu delova u celinu nameštaja i sl.).

Podela rada može da se izvrši po širini i po dubini. Podela rada po širini odnosi se na obuhvatanje broja operacija koje jedan radnik obavlja da bi izvršio zadatak. Tako se utvrđuje kraći ili duži ciklus rada, čime je uslovljeno češće ili ređe ponavljanje posla. Pri češćem ponavljanju posla, zbog čega je ciklus (vreme) rada kraći, postiže se veća efikasnost. Međutim, to ima negativnih posledica koje se ispoljavaju u vidu monotonije i dosade koju radnik oseća često ponavljajući iste operacije. Zato se u postupku podele rada mora voditi računa da dužina ciklusa, odnosno broj ponavljanja istih operacija bude što više prilagođen radniku, kako bi se sprečile ili bar ublažile negativne posledice usitnjavanja operacija. To se postiže obogaćivanjem rada složenijim poslovima koji se ređe ponavljaju i kojima se obezbeđuje veća zadovoljstvo radnika.

### *2.2. Specijalizacija posla*

Podelom rada na individualne izvršioce omogućuje se specijalizacija (lat. specialisatio - stručno usavršavanje) radnika za određenu vrstu posla. Obučavanje radnika za jednostavniji posao traje kraće i manje košta. Složeniji zadatak zahteva duže vreme i veće troškove učenja. Pored toga, specijalizacija radnika za određene poslove omogućuje obavljanje ukupnog zadatka preduzeća za kraće vreme.

Primena principa specijalizacije u obavljanju radnih zadataka individualnih izvršilaca došla je posebno do izražaja zahvaljujući:

- mehanizaciji proizvodnje,
- uvođenju sistema tekuće trake i
- razvoju naučne organizacije rada.

Ovo su dostignuća industrijalizacije proizvodnje, čime je omogućeno racionalno povećanje produktivnosti rada. Zato se ovakav razvoj ljudskog društva naziva industrijska revolucija i vezuje se za kraj XIX i početak XX veka. Na takvim temeljima omogućen je snažan razvoj privrede u XX veku, kada dolazi do daljih usavršavanja zahvaljujući razvoju informatike i njenoj primeni u svim oblastima društvenog života.

Mehanizacija proizvodnje podrazumeva primenu sve savršenijih i delotvornijih mašina u procesu rada. Njome se omogućuje zamena jednog dela rada radnika, posebno fizičkog rada, mašinskim. Radnici se specijalizuju za obavljanje određenih operacija na pojedinim mašinama. Na taj način veština radnika dolazi još više do izražaja, jer oni znalački koriste mehaničke sprave. Umesto

prostih alata u proizvodnji se uvode složene mašine koje se pokreću mehaničkom energijom, a ne fizičkom snagom radnika. Na primer, drvoseča ne seče više ručnom testerom, već motornom; radnici ne prenose teret na svojim leđima, već se uvode snažna transportna sredstva na parni, motorni ili električni pogon (lokomotive, viljuškari, kamioni) i slično.

Uvođenje mehanizacije doprinosi višestrukome povećanju produktivnosti rada i oslobađa radnika od obavljanja teških fizičkih poslova. Tako radnik sve više reguliše i kontroliše rad mašina, a moćne energetske mašine zamenjuju fizičku snagu desetina i stotina radnika.

Sistem tekuće trake predstavlja viši stepen tehničkih i organizacionih unapređenja proizvodnje, čime se omogućuje još uža specijalizacija radnika. Radnik je, radeći uvek na istom poslu, svojim neposrednim zadatkom vezan za neprekidnu traku. Ova traka se stalno ravnomerno kreće u smeru toka tehnološkog postupka obrade, pa se naziva tekuća traka. Radnik ne mora da napušta svoje radno mesto jer se predmeti rada do njega donose na tekućoj traci. Pošto se obavi usko specijalizovana operacija, predmet rada se na traci pomera do sledećeg radnika i tako redom, sve do završne operacije montaže proizvoda.

Ovakav način proizvodnje omogućio je izradu veoma složenih proizvoda, kao što su televizori ili automobili. On je takođe omogućio efikasniju izradu i manje složenih proizvoda, ali u većem broju primeraka, odnosno u velikim serijama (npr. obuća ili odeća). Serija je izrada dva primerka ili više njih, ali unapred ograničenog broja, jedne vrste proizvoda na osnovu jedinstvene pripreme.

Radnici na tekućoj traci dobijaju vrlo jednostavne i kratkotrajne zadatke koji se učestalo ponavljaju. Oni su prinuđeni da operacije na predmetu rada obavljaju onom brzinom kojom se traka kreće. Zahvaljujući ovakvom sistemu rada produktivnost je znatno povećana.

Rad na tekućoj traci zbog usitnjavanja zadataka radnika ima niz slabosti, koje se ogledaju u dosadi i monotoniji posla, što negativno utiče na radnika. Zato je naučna organizacija, vodeći o tome računa, ponudila nova, humanija rešenja, o čemu će biti više reči u sledećem tekstu.

Razvoj naučne organizacije doprineo je snažnom razvoju produktivnosti i ukupne efikasnosti proizvodnje, ali i humanizaciji rada. Tvorci naučne organizacije rada uneli su mnoga unapređenja i inovacije u proizvodnju i druge društvene delatnosti.

Počeci razvoja naučne organizacije rada vezuju se za kraj XIX i rane godine XX veka, da bi se sve do današnjih dana beležili novi doprinosi unapređe-

nju procesa rada i upravljanja poslovanjem preduzeća. Oni su uneli mnoge novine u organizaciju rada i upravljanje preduzećem, kao i u kreiranje i obavljanje radnih zadataka zaposlenih. to se posebno odnosi na analizu rada, standardizaciju metoda obavljanja posla, selekciju (izbor) i obučavanje kadrova, kao i na unapređivanje uslova radne sredine.

### *2.3. Proširenje radnih zadataka*

Usko specijalizovanje radnika uslovljeno podelom poslova, a čemu je posebno doprinela mehanizacija proizvodnje i uvođenje tekuće trake, ima i svojih negativnih posledica. One se ispoljavaju u dosadi i monotoniji posla, što sputava inicijativu radnika i demotiviše ga na veće zalaganje. Obavljanje prostih operacija ne zahteva duže učenje i veće korišćenje umnih sposobnosti radnika. Zato se kod radnika javlja nezadovoljstvo i revolt prema radu. Oni nisu stimulisani na kreativnost što izaziva zaostajanje prema radu. Oni nisu stimulisani na kreativnost što izaziva zaostajanje rasta, pa čak i pad produktivnosti.

Ovako prenatrpana specijalizacija izvršenih poslova u teoriji organizacije nazvana je razmrvljeni rad. Takva pojava je posebno došla do izražaja u periodu posle Prvog svetskog rata, dvadesetih godina ovog veka, kada se, zbog ratnih razaranja i gubitaka radne snage u ratu, osećala potreba za intenziviranjem proizvodnje. Industrijalci su nastojali da što racionalnije iskoriste raspoloživu radnu snagu i da "gladnom" tržištu ponude što veći obim proizvoda.

Prilike koje su tada vladale u industriji SAD veoma plastično je predstavio poznati filmski umetnik čarli čaplin (Charly Chaplin) u svom filmu Moderna vremena. On je stvorio klasično delo filmske umetnosti u vidu satiričnog prikaza položaja radnika na tekućoj traci.

Uočavajući negativne posledice prenatrpane specijalizacije radnika, naučnici su ukazali na moguća prevazilaženja tog problema, bez vraćanja na klasični način stručnog osposobljavanja. Tu su bila rešenja koja su išla u pravcu ublažavanja negativnih posledica takve specijalizacije.

Jedna od mera ublažavanja dosade i monotonije rada jeste rotacija radnika. Ona podrazumeva pomeranja radnika sa jednog radnog mesta na drugo, u određenom redosledu i po utvrđenom ritmu.

Druga mera usmerena je na horizontalno proširenje radnog zadatka. Suština ovog postupka je u tome da se na već postojeći radni zadatak radnika dodaju novi poslovi kako bi poslovi koje on obavlja bili raznovrsniji. To se, obično, postiže tako što se radniku dodeljuje da kompletira jednu zaokruženu jedi-

nicu rada. Na taj način se radnicima podstiče volja i podiže moral, a oni bivaju uvereni da njihov rad dobija na značaju.

Treća mera je postupak obogaćivanja posla radnika, što se ispoljava kroz produbljivanje radnog zadatka. U nadležnost radnika uključuju se složeniji poslovi, koji ponekad obuhvataju i elemente menadžerskog sadržaja.

Navedena nastojanja na povećavanju zadataka radnika bazirana su na teoriji motivacije, jer se dodatnim i složenijim poslovima kod radnika stvara osećaj da je njegova uloga u poslovanju preduzeća važna. Koliko će radnik biti zadovoljniji svojim poslom zavisi, umnogome, i od toga kakvu mu mogućnost pruža njegov posao u pogledu ispoljavanja odgovornosti, ličnog dostignuća, unapređenja, učenja i ukupnog razvoja.

Izraziti primer ovakvog pristupa otklanjanju negativnih posledica prenatrženog usitnjavanja zadataka radnika može se naći u praksi švedske firme za proizvodnju automobila "Volvo". U pogonima ove firme ukinuta je tekuća traka i umesto nje uspostavljene autonomne radne grupe koje obuhvataju 15-20 radnika. Svaka od ovih grupa odgovorna je za glavne delove procesa montaže automobila (montaža karoserije, ugradnja enterijera, postavljanje električnih instalacija i sl.). Iskustvo "Volvoa" pokazalo je uspešnost ovakvog organizacionog zahvata jer je poboljšan kvalitet rada, smanjeno odsustvovanje s posla i fluktuacija radnika, što je ukazalo na veću motivisanost za rad. Slične mere uvedene su i u drugim industrijskim preduzećima.

#### ***2.4. Inovacije u strukturi i trajanju radnog vremena***

Razvoj organizacije rada omogućio je i niz poboljšanja u strukturi i trajanju radnog vremena, ali i doprineo većoj zainteresovanosti i zadovoljstvu radnika za posao koji obavlja. Inovacije u radnom vremenu grupišu se u sledeće modele:

- fleksibilno radno vreme,
- skraćena radna sedmica,
- deoba radnog vremena i
- telekomuniciranje.

Svaki od navedenih modela može se posebno primenjivati, ali se često u praksi kombinuju. Osnovna karakteristika ovih modela jeste njihov istovremeni doprinos i povećavanju produktivnosti i humanizaciji rada.

Fleksibilno radno vreme podrazumeva da radnik izabere početak svog radnog dana, s tim da radno vreme traje onoliko koliko je propisano zakonom. Na primer, u našoj praksi to je 8 časova dnevno i petodnevna radna sedmica. Fleksibilno radno vreme omogućuje radnicima da početak svog radnog vremena prilagode svojim potrebama, navikama, porodičnim prilikama, udaljenosti mesta stanovanja od radnog mesta i sl.

Ovakav način korišćenja radnog vremena ima i svojih slabosti, kao što su: produžavanje radnog dana preduzeća kao celine, povećanje jednog dela režijskih troškova (grejanje, osvetljenje i sl.), dodatni nadzor i kontrola rada. Naročita slabost ovog modela radnog vremena je njegova ograničena primena samo na ona preduzeća čiji tehnološki proces ne zahteva tekuću traku i čije poslovanje nije uslovljeno čvrstom povezanošću faza procesa poslovanja.

Skraćena radna sedmica je takav model organizovanja radnog vremena pojedinog radnika, koji podrazumeva svođenje radne sedmice na četiri dana, sa dnevnim radnim vremenom od 10 časova. Pri tome, ukoliko proces poslovanja zahteva, preduzeće može da radi pet, šest, pa čak i svih sedam dana u sedmici tako što će se radnici smenjivati u odgovarajućim ciklusima (železare, staklare, cementare, hemijska industrija i slično, čiji se tehnološki proces ne prekida i po nekoliko godina).

U procesu humanizacije rada, koji omogućuje savremena tehnička opremljenost, primena novih tehnologija i organizaciona unapređenja, ukupno radno vreme radnika u toku sedmice i godine postepeno se skraćuje. To je naročito karakteristično za delatnosti u kojima su uslovi rada otežani (rudarstvo, metalurgija, bazna hemija i slično). Tako je u mnogim industrijski razvijenim zemljama u svetu, pa i u našoj zemlji, već započelo skraćivanje radnog vremena na 35 časova sedmično.

Tendencija skraćivanja dnevnog radnog vremena i radne sedmice, pa i godine, započela je već krajem prošlog, odnosno početkom ovog veka, sa procesom industrijalizacije proizvodnje. Radni dan radnika nekada je trajao i po 14 časova, a sedmično radno vreme bilo je šest, pa čak i svih sedam dana, odnosno 70-80 časova. Međutim, zahvaljujući organizovanoj borbi radnika za humanije radne uslove, što je podržano naučnom organizacijom rada, težilo se da se radni dan skрати na 8 časova, a radna sedmica na 48 časova. Zatim je radna sedmica skraćena na 42 časa, što je učinjeno i u našoj zemlji pre 30 godina. Pre nekoliko godina u našoj zemlji, po ugledu na razvijene zemlje, radna sedmica skraćena je

na 40 časova, a u delatnostima sa otežanim uslovima rada moguće je organizovati radno vreme i sa 35 časova sedmično.

Osim skraćivanja radnog vremena u toku radnog dana i sedmično, veoma značajnu ulogu ima i uvođenje obaveznog godišnjeg odmora za se radnike, u trajanju od 18 do 36 radnih dana (pa i duže za radnike koji rade u otežanim uslovima), a u zavisnosti od dužine radnog staža radnika i uslova u kojima radi. Zbog značaja za dobrobit radnika, dužina radnog vremena i trajanje godišnjeg odmora uređuju se Zakonom o radnim odnosima. Godišnji odmor predstavlja obavezu i za poslodavca i za svakog radnika.

Deoba radnog vremena je takav model organizovanja trajanja rada, koji omogućuje da pojedini radnici rade i kraće od propisane pune dužine radnog dana. Time se omogućuje da radnik može da se opredeli za radno vreme od četiri časa dnevno, s tim da se za preostali deo radnog dana angažuje drugi radnik, kako bi se što manje remetio kontinuitet procesa poslovanja pogona ili preduzeća u celini.

Ovako skraćivanje radnog vremena moguće je i kada nekom preduzeću nije neophodno da na pojedinim zadacima angažuje radnike s punim radnim vremenom. To su specifični poslovi, koji se obavljaju izvan tekuće trake ili linije proizvodnje (npr. knjigovođa trgovinske prodavnice, aranžer izloga u trgovini, radnik na otpremi robe i sl.). Skraćeno radno vreme u odnosu na puno radno vreme imaju invalidi, obalski radnici, porodilje i slično.

Telekomunikacija kao model organizovanja procesa rada podrazumeva da radnici rade u svojim stanovima, na primer na računarima ili drugim uređajima, a da sa upravom preduzeća i ostalim delovima procesa poslovanja ostvaruju kontakt pomoću odgovarajućih elektronskih sistema. Zato se obično koriste telekomunikacione veze, čija primena dolazi sve više do izražaja u vreme informativne revolucije. Takve veze omogućuju kontakte između radnika i centralnog dela preduzeća čak i na interkontinentalnoj razdaljini.

Primeri ovakvog modela organizovanja procesa rada su kompjuterska priprema štampe neke knjige, računovodstvo, projektovanje i slično. Složen tekst knjige ili računovodstveni izveštaji mogu se dostavljati centrali preduzeća elektronskom poštom i sličnim telekomunikacionim sistemima.

Ovaj model organizovanja rada nema karakter uređenja radnog vremena, kao što je slučaj sa ostala tri modela. On se više odnosi na način povezivanja radnika u procesu rada, mada se njime radniku omogućuje da samostalno

raspoređuje svoje radno vreme tokom dana ili sedmice. Obim posla koji radnik treba da obavi na ovakav način obično se normira.

Prednost ovakvog načina organizovanja rada ogleda se u većem oslobađanju radnika, odnosno u mogućnostima da izabere strukturu radnog vremena, kao i da izbegne teškoće vezane za prevoz do posla i od posla. A mana ovog načina organizovanja, moglo bi se reći, jeste ta što radniku nedostaje neposredni kontakt i druženje s ostalim radnicima u zajedničkom preduzeću.

### **3. Grupisanje poslova i formiranje radnih jedinica**

Pojedinačni poslovi definisani i povezani u osnovne radne zadatke moraju se grupisati, a zatim rasporediti na odgovarajuće organizacione jedinice. To je sledeća aktivnost menadžmenta u procesu organizovanja poslova u preduzeću.

#### ***3.1. Grupisanje poslova***

Poslovi preduzeća detaljno su raščlanjeni radi sagledavanja njihove strukture i trajanja. Pri tome se moglo uočiti koje su elementarne radnje neophodne, a koje je potrebno izostaviti kako bi se radna snaga racionalnije trošila.

Posle tako izvedene analize, menadžeri pristupaju sintezi, odnosno grupisanju parcijalnih poslova u radne zadatke. Ovako utvrđeni radni zadaci moraju biti tako oblikovani i obuhvatni da se mogu raspoređivati na izvršioce.

Poslovi se grupišu postepeno. Prvo se istorodni poslovi svrstavaju u više grupa, a zatim se formiraju šire grupe međusobno sličnih poslova, te najšire grupe različitih, ali međusobno uslovljenih poslova, odnosno onih koji se obavljaju sa istim krajnjim ciljem.

Ovo je veoma složen posao koji zahteva visok nivo menadžerske sposobnosti, a posebno iskustvo u procesu organizovanja preduzeća. Menadžeri moraju da znaju koji poslovi mogu da se grupišu, a koji ne, da bi se omogućilo pravilno grupisanje parcijalnih operacija u logično formiranu celinu određenog radnog zadatka koji se može dodeljivati odgovarajućim grupama izvršilaca, odnosno organizacionim jedinicama.

Široka lepeza parcijalnih poslova mora se grupisati po srodnosti da bi se pravilno, prema principima podele rada i specijalizacije, rasporedila na grupe izvršilaca i osnovne organizacione jedinice. Pre nego što izvrše grupisanje parcijalnih poslova u radne zadatke, menadžeri često studiraju proces rada i trajanje



pojedinih operacija. Obično posmatraju i snimaju određenu grupu radnika prosečne kvalifikovanosti, uz uobičajeni ritam rada, kako bi na osnovu trajanja njihovih radnih operacija mogli predvideti prosečno vreme potrebno za obavljanje pojedinih parcijalnih poslova, a time i ukupnog radnog zadatka. Kombinujući iskustva stečena iz ranijih aktivnosti i saznanja do kojih se došlo studiranjem procesa rada, menadžeri mogu pouzdanije da zaključuju o tome kako treba grupisati parcijalne poslove u radne zadatke. Na osnovu toga moguće je na racionalan način rasporediti radne zadatke na pojedina radna mesta.

### ***3.2. Formiranje organizacionih jedinica***

Parcijalni poslovi grupisani u radne zadatke raspoređuju se na pojedine izvršioce, a zatim na odgovarajuće grupe izvršilaca kao organizacione segmente preduzeća. Kao što su se srodne, slične ili međusobno uslovljene grupe parcijalnih poslova grupisale u odgovarajuće radne zadatke, tako se i pojedina radna mesta kao osnovni nosioci radnih zadataka grupišu u šire i složenije organizacione jedinice.

Radno mesto je osnovna organizaciona jedinica koja obuhvata radni zadatak, radnika, sredstva rada i prostor na kome se radi.

Postupkom grupisanja parcijalnih poslova u radne zadatke menadžeri vrše sintezu prethodno raščlanjenog ukupnog poslovanja preduzeća, uz kritički izbor neophodnih operacija i izbegavanje nepotrebnih trošenja radne snage, odnosno uz skraćivanje trajanja procesa rada. Isto tako, grupisanjem radnih mesta, kojima su dodeljeni pojedini radni zadaci, menadžeri vrše sintezu osnovnih organizacionih jedinica u složenije segmente preduzeća. Njihovim daljim povezivanjem uspostavlja se organizaciona struktura preduzeća.

U procesu sinteze radna mesta se grupišu u osnovne organizacione jedinice, a zatim osnovne organizacione jedinice u veće segmente i, na kraju, u organizacionu strukturu (ustrojstvo) preduzeća kao organizacionog sistema. Menadžeri vode računa o povezivanju u osnovne organizacione jedinice samo onih radnih mesta neophodnih u njihovoj strukturi. Takođe, kada se osnovne organizacione jedinice grupišu u veće i složenije segmente, neophodno je odabrati samo one koje se uklapaju u organizacionu strukturu datog segmenta. To se odnosi i na povezivanje pojedinih segmenata u organizacionu strukturu preduzeća kao celine.

U zavisnosti od obima i složenosti poslovanja preduzeća neophodno je formirati radna mesta sa manjim ili većim grupama srodnih poslova, odnosno

za manje ili više radnih mesta. Takođe moguće je formirati manji ili veći broj osnovnih organizacionih jedinica u okviru pojedinih poslovnih funkcija. Na primer, manje preduzeće, čije poslovanje nije složeno, ne mora imati odgovarajuće, posebne nosioce za sve funkcije. Ono može spojiti funkcije nabavke i prodaje u jedinstvenu komercijalnu funkciju i slično. Međutim, veća i složenija preduzeća uspostavljaju veći broj funkcija jer imaju složeniju organizacionu strukturu. U ovakvim preduzećima podela rada je razuđenija, što je uslovljeno karakterom njihovog poslovanja.

Menadžment preduzeća dužan je da proceni potrebe grupisanja radnih zadataka u manji ili veći broj osnovnih organizacionih jedinica, odnosno užu ili širu lepezu poslovnih funkcija. To je neophodno naročito radi obezbeđenja uspešne koordinacije između elemenata organizacione strukture preduzeća, kao i veće efikasnosti ukupnog poslovanja.

Osnovne organizacione jedinice kao grupe radnih mesta preuzimaju obavljanje grupisanih radnih zadataka. Njima se poveravaju i odgovarajuća sredstva neophodna za obavljanja prethodno grupisanih radnih zadataka na tako povezanim radnim mestima. Osnovne organizacione jedinice dalje se grupišu u složenije segmente organizacione strukture preduzeća, a ti segmenti povezuju se u nosioce poslovnih funkcija.

Povezivanje radnih mesta u veće grupe nosilaca radnih zadataka predstavlja formiranja osnovnih organizacionih jedinica. Formirane organizacione jedinice zatim se povezuju u veće segmente organizacione strukture i tako se uspostavlja organizacioni sistem preduzeća.

Formiranje osnovnih organizacionih jedinica i njihovo povezivanje u složenije segmente organizacione strukture, kao i u celinu organizacionog sistema preduzeća, predstavlja neophodan proces u većini privrednih subjekata. Međutim, u manjim preduzećima, sa manjim brojem radnika i manjim obimom poslova, takav proces nije neophodan, jer planiranje, organizovanje, koordinaciju i kontrolu može obavljati jedno lice sa jednog mesta. Na primer, u jednom malom trgovinskom preduzeću, u kome je zaposleno desetak radnika, a koje ima relativno mali promet robe, jedan menadžer može da koordinira rad svih izvršilaca i da obavlja određeni deo složenijih izvršnih poslova (istraživanje tržišta, nabavka robe, obezbeđenje finansijskih sredstava i slično).

U skladu sa uvažavanjem ekonomskih principa poslovanja, mala preduzeća mogu da rastu i da proširuju obim svoga poslovanja. Time se uslovljava potreba raščlanjavanja ukupnog poslovanja na parcijalne poslove i njihovo gru-

pisanje u odgovarajuće radne zadatke, uz eliminisanje suvišnih operacija i gubitaka radnog vremena. Menadžeri takvih preduzeća, koristeći teorijska saznanja i iskustva drugih, većih preduzeća, pristupaju rasporedu grupisanih zadataka na odgovarajuća radna mesta, koja se povezuju u osnovne organizacione jedinice, a one u složenije segmente, a zatim u organizacioni sistem preduzeća. U tako naraslim i razvijenim preduzećima nužno je, dakle, primenjivati podelu rada i specijalizaciju izvršilaca, pa i menadžera na pojedinim nivoima organizacione strukture.

Povezivanje osnovnih organizacionih jedinica u složenije segmente organizacione strukture predstavlja primenu principa specijalizacije pojedinih delova preduzeća u okviru njegovog ukupnog poslovanja. Time se omogućuje da funkcionisanje pojedinih organizacionih jedinica koordiniraju nadležni menadžeri odgovorni, po principu hijerarhije, menadžerima višeg ranga, a ovi, opet, generalnom menadžeru preduzeća. Zato se proces raščlanjavanja ukupnog poslovanja preduzeća na parcijalne poslove i njihovo grupisanje u radne zadatke koje koordiniraju specijalizovani menadžeri naziva departmanizacija. To podrazumeva podelu preduzeća u odgovarajuća odeljenja, odnosno departmane, za čije je poslovanje odgovoran njihov menadžer (fr. departement - osek, odeljenje, deo, od glagola departir - raspodeliti).

### ***3.3. Metodi departmanizacije***

Departmanizacija preduzeća je raspodeljivanje nadležnosti i odgovornosti nad pojedinim segmentima između menadžera. Ovaj postupak izvodi se na više načina, u zavisnosti od vrste delatnosti, od obima i složenosti poslovanja, kao i od ciljeva preduzeća i stila upravljanja. Menadžment preduzeća sprovodi postupak departmanizacije u okviru svoje aktivnosti organizovanja. Pri tome, u zavisnosti od saznanja stečenih raščlanjavanjem ukupnog zadatka preduzeća na parcijalne poslove, zatim grupisanjem poslova u pojedine radne zadatke, kao i povezivanjem radnih mesta u organizacione jedinice, menadžment se odlučuje za izbor odgovarajuće metode departmanizacije.

Jednom izvršena departmanizacija preduzeća nije večna. Kako se preduzeće razvija, kako menja program svog poslovanja i kako se menjaju prilike u njegovom okruženju, a posebno na tržištu, menadžment je upućen na to da pristupa primeni novih, drukčijih metoda departmanizacije.

U teoriji i u praksi organizacije preduzeća poznato je više metoda departmanizacije. Međutim, svi oni se grupišu u osnovne i pomoćne, odnosno

parcijalne metode. Prva grupa metoda departmanizacije primenjuje se u procesu segmentiranja organizacije preduzeća kao celine, dok se druga grupa ovih metoda primenjuje u procesu organizovanja pojedinih delova ili segmenata poslovanja preduzeća.

### ***3.3.1. Osnovni metodi departmanizacije***

#### *3.3.1.1. Funkcionalni metod*

Ovaj metod zasniva se na segmentaciji organizacije preduzeća po poslovnim funkcijama. Svi poslovi u okviru jedne poslovne funkcije povezuju se u jednu organizacionu jedinicu, koja se obično naziva sektor. Pojmom sektor (lat. sector - isečak) označava se najveći deo organizacione strukture preduzeća. Segmenti su izdiferencirani po kriterijumu poslovnih funkcija. Pema tome, oni su glavni nosioci poslovnih funkcija preduzeća, a na njihovom čelu nalazi se jedan, nadležni i odgovorni, profesionalni menadžer, koji je neposredno podređen generalnom menadžeru preduzeća.

Menadžment poslove funkcionalno povezuje postepeno, grupišući ih na više radnih mesta i nivoa organizacione strukture. Tako se prvo formiraju uže, a zatim sve obuhvatnije grupe poslova u okviru svake funkcije u preduzeću. Ovo grupisanje omogućuje da se svi poslovi jedne funkcije povežu u jednu organizacionu jedinicu najvišeg ranga u strukturi preduzeća, odnosno u jedan sektor. Broj ovako formiranih organizacionih jedinica nije unapred ograničen. On zavisi od veličine preduzeća i složenosti njegovog poslovanja. Na primer, u manjim i srednjim preduzećima, sa užim programom poslovanja, uspostavljaju se samo tri ili četiri sektora, kao što su proizvodni, marketinški, finansijski i, eventualno, sektor planiranja. to proističe iz okolnosti što ovakva preduzeća svoje ukupno poslovanje raščlanjuju na tri do četiri poslovne funkcije.

Ako se poslovanje preduzeća posmatra u celosti, nezavisno od njegove veličina i složenosti, svi subjekti tržišne privrede (dakle preduzeća) imaju iste vrste aktivnosti. Naime, sva preduzeća nabavljaju materijal (ako su proizvodna) ili robu (ako su samo trgovinska), skladište materijal ili robu, prerađuju materijal (ako su proizvodna), prodaju robu, pribavljaju finansijska sredstva, imaju računovodstvo, vode kadrovsku politiku, sprovode kontrolu svoga poslovanja, brinu se o svom razvoju i slično. Međutim, u manjim preduzećima više navedenih aktivnosti grupiše se u jednu poslovnu funkciju, koja se poverava jednom sektoru. Na taj način manja preduzeća svoje raščlanjene poslove grupišu u manji broj radnih zadataka, koji se međusobno povezuju i poveravaju manjem broju osnovnih organizacionih jedinica, kao i manjem broju sektora. To podseća na

žive organizme. Naime, veći i složeniji, odnosno savršeniji organizmi imaju za svaku životnu funkciju posebne organe, pa čak i grupe organa, dok su u manjim i nerazvijenijim organizmima sve životne funkcije skoncentrisane na manji broj organa, pa čak i na samo jednu ćeliju. Tako, sektori u preduzeću predstavljaju organe koji obavljaju određene poslovne funkcije. Na primer, u manjim preduzećima poslovi nabavke, skladištenja, transporta i prodaje mogu se grupisati u jedinstven sektor - komercijalni sektor, dok veća preduzeća za obavljanje ovih grupa poslova - funkcija - formiraju dva ili tri sektora.

Funkcionalni metod departmanizacija primenjuje se pretežno u manjim i srednjim preduzećima, čija se organizaciona struktura raščlanjuje samo na poslovne funkcije i njihove nosioce - sektore. Međutim, ovaj metod se primenjuje i u većim preduzećima ukoliko imaju užu dijapazon (raspon) poslovanja ili su monoprodukcija - proizvode samo jednu vrstu proizvoda (npr., veće trgovinsko preduzeće koje se bavi prometom samo tekstilne konfekcije, ili veće proizvodno preduzeće u oblasti primarne prerade železne rude i sl.).

Međutim, u većim preduzećima obično se primenjuju drugi metodi departmanizacije, ili njihove kombinacije, a to će biti razmatrano na sledećim stranicama ovog poglavlja.

Prednosti funkcionalnog metoda departmanizacije ogledaju se, uglavnom, u sledećem:

- grupisanje sličnih osnovnih operacija u okviru pojedinih departmana omogućuje specijalizaciju, a time i uspešnost rada;
- za svaku poslovnu funkciju odgovoran je nadležni menadžer;
- obezbeđuje efektivnu koordinaciju i kontrolu rada;
- omogućuje jedinstveno usmeravanje povezanih sredina i međusobno uslovljenih poslova.
- Osim navedenih prednosti, funkcionalni metod departmanizacije ima i niz nedostataka koji se mogu svesti na sledeće:
  - funkcionalno uspostavljeni departmani nisu zaokružene poslovne celine, te se na njihovom nivou ne može utvrditi profit;
  - otežana je horizontalna koordinacija, odnosno koordinacija između ravnopravnih sektora, jer je menadžer svakog sektora neposredno podređen generalnom menadžeru preduzeća, što uslovljava i opasnost od konflikata između sektora;
  - manje su mogućnosti za izrastanje budućeg generalnog menadžera iz grupe sektorskih menadžera, jer poslovanje sektora nije profitno zaokruženo.

Menadžeri konkretnog preduzeća, po razmatranju navedenih prednosti i nedostataka funkcionalnog metoda departmanizacije, opredeljuju se za njegovu primenu, ili se odlučuju za primenu nekog drugog metoda. Pri tome se moraju istovremeno sagledati prednosti i nedostaci drugih metoda, kako bi se izvršio izbor onog koji najviše odgovara ciljevima poslovanja datom preduzeća.

### *3.3.1.2. Predmetni ili proizvodni metod departmanizacije*

Predmetni metod departmanizacije preduzeća zasniva se na grupisanju poslova prema proizvodima koje ono obuhvata svojom delatnošću. Segmentacija organizacione strukture preduzeća sprovodi se tako što se za svaku vrstu ili grupu proizvoda formira posebna organizaciona jedinica - divizion, odnosno departman, koji obuhvata sve poslovne funkcije potrebne za samostalno obavljanje poslovanja. Divizioni predstavljaju preduzeća u malom, jer obuhvataju puni ciklus reprodukcije, od nabavke materijala, preko proizvodnje, do prodaje gotovih proizvoda. Menadžeri divizona neposredno su odgovorni generalnom, odnosno top-menadžeru preduzeća. Kao ilustrativan primer departmanizacije po predmetnom ili proizvodnom metodu može poslužiti segmentacija najvećeg u svetu proizvođača automobila, "Dženeral motorsa" (General motors), u koje su formirani divizioni: Kadilak, Bjuik, ševrolet, Pontijak i Oldsmobil. Svi ovi divizioni su zaokružene organizacione i poslovne celine, osposobljene za relativno samostalno delovanje, kako u procesu proizvodnje, tako i u nastupanju na tržištu.

Pored departmanizacije po pojedinim proizvodima, moguće je formirati divizione i po grupama proizvoda ili po proizvodnim delatnostima u industrijskim preduzećima. Predmetna departmanizacija može se, takođe vršiti i po kriterijumu robnih grupa u trgovinskim preduzećima. Na primer, u nekoj tekstilnoj fabrici moguće je izvršiti departmanizaciju po predmetnom modelu tako što se formiraju divizioni odevne konfekcije, trikotaže, metražnih proizvoda i slično. U nekom trgovinskom preduzeću mogu se, takođe, po predmetnom kriterijumu, formirati divizioni ili departmani za pojedine robne grupe, kao što su tekstilna roba, prehrambena roba, nameštaj, bela tehnika, elektronika i slično.

Departmanizacija po predmetnom ili proizvodnom modelu podrazumeva decentralizovanje poslovnih funkcija preduzeća po pojedinim divizionima. Na nivou divizona formiraju se, obično, osnovne funkcije, kao što su proizvodnja, prodaja, projektovanje, finansiranje i kadrovska politika čije se obavljanje usmerava na proizvod ili datu delatnost, umesto na grupe poslova koji čine

poslovne funkcije. Divizioni su zato relativno samostalni segmenti organizacione strukture preduzeća, predstavljaju zaokružene poslovne celine, te se na njihovom nivou može utvrđivati finansijski rezultat, odnosno profit.

O stepenu samostalnosti divizona odlučuje top-menadžment, odnosno upravljački vrh preduzeća, koji se često naziva generalni direktor ili predsednik kompanije, i on procenjuje koliko su pojedine ovako formirane organizacione jedinice - departmani sposobne da nastupaju na tržištu i da stiču profit. Top-menadžment koordinira poslovanje divizona i utvrđuje dugoročne ciljeve preduzeća. Takođe, top-menadžment kontroliše uspešnost svakog divizona na osnovu profita koji ostvaruje po jedinici uloženog kapitala. Menadžeri divizona relativno samostalno odlučuju o neposrednim ciljevima divizona na čijem su čelu i odgovorni su top-menadžeru za uspešnost realizovanja tako utvrđenih ciljeva.

Prednost predmetnog ili proizvodnog metoda departmanizacije mogu se svesti na sledeće:

- omogućava specijalizaciju aktivnosti vezanih za datu vrstu proizvoda ili robe (tehničko-tehnološka znanja i veštine, marketing date vrste robe i sl.);
- ističe nadležnost i punu odgovornost menadžera divizona za efikasno poslovanje njegove organizacione jedinice;
- podstiče na razvoj samostalnosti menadžera divizona, koji mogu da izrastu u top-menadžere jer su osposobljeni da koordiniraju poslovanje koje obuhvata puni ciklus reprodukcije;
- omogućava dobru koordinaciju između proizvodnje i marketinga, odnosno između svih poslovnih funkcija, kao i dobre odnose sa okruženjem, a posebno sa tržištem;
- omogućava fleksibilnost i prilagodljivost datog preduzeća promenama u okruženju;
- odlikuje se decentralizovanim poslovanjem, za koje su nadležni menadžeri divizona, kao i centralizovanom kontrolom koja je u nadležnosti top-menadžera.

Nedostaci predmetnog metoda departmanizacije mogu se svesti na sledeće:

- podstiče tendencije divizona da se usmerava na ostvarivanje svojih neposrednih ciljeva i interesa, što nije uvek usklađeno sa ciljevima preduzeća kao celine;

- zahteva veći broj uspešnih menadžera na čelu divizionu, jer su u pitanju relativno samostalne organizacione jedinice, odnosno "preduzeća u malom";
- otežava koordinaciju većeg broja divizionu u okviru datog preduzeća.

Navedene prednosti i slabosti ovog metoda departmanizacije procenjuje top-menadžment preduzeća pre nego što se odluči za njegovu primenu.

### *3.3.1.3. Teritorijalni metod departmanizacije*

Poslovi i radna mesta prema ovom metodu grupišu se po kriterijumu geografskih regiona u kojima su locirane pojedine organizacione jedinice preduzeća. Ovakve organizacione jedinice odvajaju se u posebne departmane, koji predstavljaju autonomne poslovne celine. Departmani formirani po teritorijalnom principu, slično onima koji se organizuju po predmetnom principu, obuhvataju gotovo sve poslovne funkcije, što im omogućuje da posluju kao osamostaljene jedinice datog preduzeća.

Teritorijalni metod departmanizacije primenjuje obično veća preduzeća sa rasprostranjenim programom poslovanja u više geografskih područja jedne zemlje, pa čak i u više zemalja. Top-menadžment ovakvih preduzeća prenosi deo svojih nadležnosti na menadžere departmana dislociranih (izmeštenih) izvan sedišta preduzeća. U ovako dislociranim departmanima formiraju se sve one poslovne funkcije koje omogućuju njihovo relativno samostalno poslovanje, u okviru ovlašćenja koja je na njih preneo top-menadžment.

Smisao primene teritorijalnog metoda departmanizacije sastoji se u nastojanju top-menadžmenta da olakša koordinaciju poslovanja delova preduzeća lociranih u udaljenim geografskim područjima. To se postiže organizovanjem tako udaljenih delova preduzeća u vidu divizionu, odnosno departmana, sa zao kruženim procesom. Zato dislocirani departmani obuhvataju puni ciklus reprodukcije u segmentu poslovanja preduzeća, koji im je poverio top-menadžment. Na primer, preduzeće "Robne kuće" - Beograd ima širom naše zemlje trgovinske jedinice - robne kuće - koje bi mogle biti organizovane kao departmani uspostavljeni primenom teritorijalnog metoda. Takođe, firma "Mekdonalds" (McDonald's) ima poslovne jedinice širom sveta i one funkcionišu po jedinstvenim principima koje utvrđuje njen top-menadžment, ali sa određenim stepenom samostalnosti lokalnih menadžera u vođenju dislociranih segmenata.



Prednosti primene teritorijalnog metoda departmanizacije mogu se sve-  
sti na sledeće:

- bolje vezivanje preduzeća za geografska područja na kojima su locirane njegove poslovne jedinice, posebno ako se vodi računa o specifičnostima tih područja u kulturnom, ekonomskom, socijalnom i drugom pogledu;
- jačanje tržišne pozicije preduzeća na različitim geografskim područjima;
- ušteda transportnih troškova, posebno za prevoz kabaste robe, jer se u dislociranim divizionima mogu formirati skladišta iz kojih se na datom području prodaju proizvodi nabavljeni u neposrednoj blizini (na primer, silosi za žito, tankeri za tečna goriva i sl.);
- dislocirani divizion, odnosno departman, mogu relativno samostalno sticati profit;
- omogućuje pripremu kadrova za funkciju top-menadžera zahvaljujući zaokruženosti poslovnog procesa koji koordiniraju menadžeri dislociranih divizona;
- neposrednije veze sa tržištem i slično.

Osim navedenih prednosti, ovaj metod departmanizacije ima i niz nedostataka, kao što su:

- neophodnost formiranja paralelnih sektora za obavljanje poslovnih funkcija (na primer, svaki divizion ima sektor marketinga, finansijski sektor i slično);
- zbog rasprostranjenosti osamostaljenih departmana otežano je efikasno korišćenje centralizacionih poslovnih funkcija na nivou preduzeća kao celine;
- neusaglašenost načina regulisanja pojedinih funkcija u divizionima zbog razlika koje proističu iz specifičnih prilika u raznim geografskim područjima (na primer, zakoni o računovodstvu u raznim zemljama se razlikuju).

Navedene i slične prednosti i nedostatke primene teritorijalnog metoda departmanizacije preduzeća procenjuje top-menadžment, kako bi se opredelio za rešenje koje omogućuje uspešnije poslovanje.

### *3.3.1.4. Mešoviti metod departmanizacije*

Pošto svaki od razmatranih metoda departmanizacije preduzeća ima svoje prednosti, ali i nedostatke, top-menadžment, nastojeći da organizuje poslovanje tako da se postiže što povoljnija ukupna uspešnost preduzeća, pribegava njihovom kombinovanju. Tako se uvodi kompozitni ili mešoviti metod departmanizacije.

Mešoviti metod departmanizacije primenjuje se, obično, u velikim preduzećima, sa složenim programom poslovanja i veoma rasprostranjenom lokacijom delova. Takvim preduzećima ne odgovara primena samo jednog od navedenih metoda.

U praksi departmanizacije obično se kombinuju funkcionalni i predmetni metod, ali i predmetni i teritorijalno.

Kombinuje se po nivoima organizacione strukture preduzeća, u skladu sa principima podele rada i specijalizacije pojedinih njegovih segmenata. Na primer, u jednom složenom trgovinskom preduzeću poslovanje je moguće segmentirati po osnovnim poslovnim funkcijama (finansijska, kadrovska, istraživačko-razvojna i sl.), zatim je moguće formirati divizione po vrstama robe (tekstilna, prehrambena, tehnička i sl.) i na kraju organizovati posebne jedinice za prodaju po regionima.

### *3.3.2. Pomoćni metodi departmanizacije*

Pored osnovnih metoda departmanizacije, čijom primenom se vrši segmentacija preduzeća kao celine, u teoriji i praksi organizovanja javljaju se i pomoćni metodi koji se primenjuju u procesu detaljnijeg segmentiranja pojedinih delova preduzeća ili pojedinih njegovih funkcija. Zato se ovi metodi nazivaju i parcijalni metodi departmanizacije. U tu grupu spadaju sledeći pomoćni metodi: procesni, tržišni, projektni, matični i numerički.

#### *3.3.2.1. Procesni metod*

Primena ovog metoda dolazi do izražaja u procesnoj industriji, u kojoj je ukupni proces proizvodnje moguće segmentirati na pojedine faze. Na primer, u industriji hartije mogu se formirati sledeći segmenti: priprema drvne mase, dobijanje celuloze, proizvodnja hlora, beljenje hartije i drugi.

Segmentacijom procesa proizvodnje, primenom ovog metoda, pojedine faze prerade predmeta rada u nove proizvode formiraju se kao posebne organizacione jedinice. Ovaj metod departmanizacije može se primeniti i na segmen-

taciju pojedinih poslovnih funkcija. Na primer, nabavna funkcija nekog trgovinskog preduzeća može se segmentirati na odeljenja prema robnom principu: jedno odeljenje može da se bavi nabavkom prehrambene robe, drugo tekstilne, treće tehničke i slično.

### *3.3.2.2. Tržišni metod*

Ovaj metod primenjuje se, obično, u procesu segmentacije poslova prodaje. Svojestven je preduzećima koja diferencirano prilaze kupcima. U tom smislu, poslovi prodaje grupišu se prema vrsti kupaca, tržišnim područjima, kanalima distribucije i slično. Na primer, jedno industrijsko preduzeće može da formira jednu organizacionu jedinicu prodaje za zapadnoevropsko tržište, drugu za bliskoistočno i slično. Takođe može se uspostaviti posebna jedinica za velkoprodaju, a posebna za maloprodaju, kao i treća jedinica za prodaju preko trgovačkih zastupnika ili preko dislociranih stovarišta i slično.

### *3.3.2.3. Projektni metod*

Ovaj metod departmanizacije zasniva se na formiranju projektnih grupa ili timova, po svakom ugovorenom poslu, odgovornih za njegovu pravovremenu i efektivnu realizaciju. Ove grupe imaju karakter privremenih organizacionih jedinica, jer se formiraju za dati projekat koji preduzeće ugovori s određenim kupcem. Projektna grupa, kao departman, traje onoliko koliko traje rad na ugovorenom projektu. Završetkom datog projekta ovakva grupa, odnosno organizaciona jedinica se raspušta. Za sledeće ugovorene projekte formiraju se nove grupe sa novim zadacima.

Glavna karakteristika ovog pomoćnog metoda jeste formiranje funkcionišuće organizacione strukture uporedo sa izvršenom departmanizacijom, primenom nekog od osnovnih metoda. To znači da projektna grupa deluje u okviru nekog od već formiranih departmana. Na čelo projektna grupe, neposredno po ugovaranju datog projekta, postavlja se posebni menadžer koji je odgovoran za njegovo uspešno realizovanje.

Projektni timovi formiraju se iz redova stručnjaka angažovanih u pojedinim funkcionalnim ili predmetnim departmanima preduzeća. Po završetku datog projekta oni se vraćaju u svoje departmane na zadatke koje su u njima redovno obavljali.

Ovaj metod departmanizacije primenjuje se, uglavnom, u projektantskim firmama, u građevinskim preduzećima, u mašinogradnji i slično. Na pri-

mer, građevinsko preduzeće ugovori izgradnju velike sportske hale u nekom gradu. Menadžment departmana visokogradnja odmah formira projektnu grupu sastavljenu od inženjera, tehničara, majstora, knjigovođa, evidentičara i drugih radnika iz tog departmana i iz drugih departmana, kojoj poverava zadatak definisan ugovorom. Kada se izgradnja završi i objekat uredno preda naručiocu, članovi projektnog tima vraćaju se na svoja radna mesta u departmane iz kojih su došli.

### *3.3.2.4. Matrični metod*

Ovaj metod je veoma sličan projektnom metodu. Primenuje se u preduzećima sa više projekata koji se češće ponavljaju. Ovim metodom se kombinuju zadaci i njihovi izvršiocu u različitim projektima, kako bi se što racionalnije iskoristila radna snaga i sredstva preduzeća. Na primer, radnici koji su završili zidanje na jednoj zgradi premeštaju se na drugu zgradu, dok se na prvoj zgradi ne završi betoniranje ploče između spratova; posle betoniranja radnici odlaze na drugu zgradu, a zidari se vraćaju na prvu zgradu da nastave zidanje drugog sprata.

### *3.3.2.5. Numerički metod*

Numerički ili brojčani metod departmanizacije predstavlja jedan od najstarijih načina segmentacije radnih grupa. Obično se koristi u vojnoj strukturi, prilikom organizovanja formacijskih jedinica. Njegova primena dolazi do izražaja i u građevinarstvu ili poljoprivredi, ako u nedostatku visoke mehanizacije mora da se angažuje veći broj radnika na fizičkim poslovima. Na primer, grupa nekvalifikovanih radnika raspoređuje se na kopanje kukuruza. Druga grupa okopaće šećernu repu, a treća priprema zelenu masu za stočnu hranu.

## **V. ORGANIZACIONI OBLICI PREDUZEĆA**

### **1. Svojski oblici organizovanja privrednih subjekata**

Preduzeća se organizuju u odnosima prema okruženju, a posebno prema tržištu kao samostalni privredni subjekti. Njihov organizacioni oblik zavisi od niza okolnosti, među kojima su vrsta delatnosti, svojski odnosi, način i stepen integrisanosti i slično.

Osnovna klasifikacija privrednih subjekata:

- preduzetnik,
- ortačko društvo,
- komanditno društvo,
- društvo sa ograničenom odgovornošću i
- akcionarsko društvo.

Privredni subjekt može da se pojavi na tržištu kao preduzetnik koji ima gotovo sve karakteristike preduzeća, a da ipak nije preduzeće, jer nema dovoljno razvijenu unutrašnju organizacionu strukturu. Sve funkcije ovog privrednog subjekta obavlja njegov vlasnik - preduzetnik.

Za razliku od preduzetnika kao fizičkog lica, preduzeće je pravno lice koje obavlja svoju delatnost nezavisno od vlasnika kapitala.

U procesu razvoja, više preduzetnika ili drugih vlasnika kapitala može osnovati ortačko društvo. U njemu partneri, srazmerni svojim ulozima, učestvuju u raspodeli dobitka i riziku od gubitka. Viši oblik udruživanja kapitala jeste komanditno društvo, u kome se partneri razlikuju prema stepenu odgovornosti. Jedni su komplementari - oni odgovaraju neograničeno i solidarno celokupnom svojom imovinom za obaveze preduzeća, a drugi su komanditori - oni odgovaraju za obaveze preduzeća samo do visine svojih uloga.

Navedeni oblici privrednih subjekata, prema Zakonu o preduzećima, karakterišu se vezanošću za određene ličnosti, bilo inokosnog preduzetnika, bilo onih iz različitih oblika partnerstva - ortačkog društva ili komanditnog društva. Zato se preduzeća zasnovana na udruživanju ličnosti nazivaju društva lica.

Udruživanjem kapitala na takav način da se odgovornost za obaveze prenosi na samo preduzeće, koje ukupnom svojom imovinom odgovara prema trećim licima, nastaje društvo s ograničenom odgovornošću. Članovi tog društva snose rizik poslovanja srazmerno svom udelu u imovini preduzeća. Udeli u kapitalu ove vrste preduzeća nisu izraženi u hartijama od vrednosti te se ne mogu javljati u slobodnoj razmeni na tržištu. To čini ove oblike preduzeća manje prilagodljivim uvećanju kapitala neophodnom za njihov razvoj. Savremeniji i elastičniji oblik udruživanja kapitala jesu akcionarska društva. Ona pribavljaju potrebna novčana sredstva - kapital izdvajanjem akcija kao hartija od vrednosti, koje se mogu kupovati i prodavati na tržištu, a čija se cena utvrđuje na osnovu ponude i tražnje. To omogućuje nesmetan rast i razvoj ovakvih privrednih su-

bjekata, jer je broj akcionara koji ulažu svoj kapital u ova preduzeća neograničen. Na taj način nastaju privredni subjekti - korporacije (lat. corpus - telo) u kojima vlasnici kapitala - akcionari svoje upravljačke nadležnosti i odgovornosti delegiraju na profesionalne menadžere, koji su, visokim nagradama i stvaralačkim izazovima, motivisani na ostvarivanje što većeg profita.

Društva sa ograničenom odgovornošću i akcionarska društva predstavljaju društva kapitala. Ona funkcionišu na udruženom kapitalu, koji je anoniman (bezimen), odnosno koji pripada ličnostima koje nemaju upravljačku funkciju.

## 2. Integracioni oblici organizovanja preduzeća

Konkurencija na tržištu, tehničko-tehnološki proces i međunarodna podela rada usloveli su međunarodno povezivanje preduzeća u krupnije, efikasnije poslovne sisteme u procesu privređivanja i sa boljim uslovima za razvoj. Ovo povezivanje ili udruživanje više preduzeća u veće privredne subjekte predstavlja proces integracije (lat. integratio - dopunjavanje), jer se na taj način jednim poslovnim sistemom obuhvata šira lepeza privrednih aktivnosti i koncentrišu kadrovski i materijalni resursi. Pri tom preduzeća koja se udružuju u veći poslovni sistem zadržavaju izvesnu samostalnost u poslovanju, koristeći prednosti integracije, naročito u pogledu dugoročne strategije razvoja.

Integracioni procesi obavljaju se, obično, u tri oblika organizovanja složenih preduzeća, u zavisnosti od načina povezivanja, te, prema tome, postoji:

- a) vertikalno,
- b) horizontalno i
- c) konglomeratsko integrisanje.

Pored navedenih oblika integracije preduzeća, koji se zasnivaju, uglavnom, na povezivanju po tehnološkim procesima ili drugim poslovnim interesima, savremeni oblici nastaju udruživanjem na bazi kapitala ili radi ostvarivanja monopolskog položaja na tržištu.

### a) Vertikalno integrisano preduzeće

Vertikalno integrisano preduzeće nastaje povezivanjem više samostalnih privrednih subjekata čiji se tehnološki procesi nadovezuju i dopunjuju (npr. rudarsko preduzeće integriše se sa metalurškim preduzećem i sa preduzećem u oblasti mašinogradnje i sl.).

Udružena preduzeća koja obavljaju delatnost u pojedinim fazama tehnološkog procesa zadržavaju svoju samostalnost, uz zajedništvo u koordiniranju razvoja proizvodnih kapaciteta, nastupanju na tržištu, obezbeđivanju finansijskih sredstava i strateškom upravljanju poslovanjem. Usklađivanje razvoja ovako integrisanih preduzeća obezbeđuje se strateškim planiranjem, što podrazumeva donošenje planskih dokumenata, kao i utvrđivanjem razvojne politike za ceo poslovni sistem.

Zajedništvo integrisanih preduzeća omogućava se formiranjem odgovarajuće organizacione strukture, odnosno uspostavljanjem zajedničkih izvršnih službi, kao i menadžmenta, podelom poslova te rasporedom nadležnosti i autoriteta menadžmenta na svim nivoima upravljačke funkcije. U strateškom vrhu (top-menadžment) skoncentrisani su poslovi:

- planiranja,
- koordinacije,
- poslovne politike,
- istraživanja i razvoja,
- finansija,
- kadrovske politike i dr.

Vertikalno integrisana preduzeća karakteriše divizionarna organizaciona struktura, sa centralizovanim strateškim upravljanjem i decentralizovanim operativnim poslovnim funkcijama. U njima je omogućen usklađen razvoj vazne proizvodnje i prerađivačkih kapaciteta (npr. u poljoprivredno-industrijskim kombinatima neophodno je uskladiti razvoj proizvodnje biljnih kultura sa mogućnostima industrijske prerade).

Vertikalnom integracijom preduzeća omogućuje se snižavanje troškova poslovanja, i to boljim korišćenjem proizvodnih kapaciteta u svim tehnološkim fazama, zatim uspešniji nastup na tržištu, korišćenje prednosti ekonomije obima, kao i korišćenje sinergijskih efekata (grč. *sinergia* - zajedničko delovanje), udruženih stručnih kadrova i tehničkih sredstava. Povezivanje većeg broja preduzeća u jedinstveni organizacioni sistem zahteva razvijenu funkciju menadžmenta na svim nivoima organizacione strukture novog oblika privrednog subjekta. To je uslovljeno obimom i složenošću integrisanog preduzeća, kome su neophodni zajedničko planiranje, dobra koordinacija poslovnih funkcija i organizacionih jedinica, kao i efikasna kontrola poslovanja.

b) Horizontalno integrisano preduzeće

U horizontalnu integraciju ulaze preduzeća iz iste ili srodne delatnosti. Cilj ovakve integracije jeste korišćenje prednosti specijalizacije, kooperacije i komplementiranja proizvodnih procesa, kao i zajedničkog nastupa na tržištu. Time se doprinosi otklanjanju paralelnih kapaciteta i njihovom potpunijem korišćenju izbegavanjem uskih grla u proizvodnji.

Pravna ličnost preduzeća ispoljava se u njegovom odnosu prema: članovima radnog kolektiva, ostalim privrednim subjektima i društvenoj zajednici. U ovom svojstvu preduzeće se javlja kao nosilac određenih prava i obaveza prema ostalim subjektima društva (1) i kao nosilac svoje privredivačke aktivnosti u izvršavanju konkretnih zadataka u ciklusu reprodukcije (2). Ispoljavanje određenih prava i obaveza čini pravnu sposobnost preduzeća, a privredivačka aktivnost čini njegovu poslovnu sposobnost. Struktura i manifestacije preduzeća znače složenu pojavu. Elementi ekonomske i organizacione strukture ovog sistema međusobno se isprepliću i uslovljavaju. Tome treba dodati i povezanost ostalih ispoljavanja<sup>85</sup> preduzeća, sa elementima njegove ekonomske i organizacione stvarnosti. Otuda dolazi do ispreplitanja, kao i međusobnog povezivanja i uslovljavanja pojedinih naučnih disciplina čiji predmet su odgovarajući elementi preduzeća. Međutim, zahvaljujući naučnim metodama apstrakcije, analize, sinteze i sl., moguće je razgraničiti predmete svake od tih nauka.

Subjekti društvenih delatnosti kao organizacioni sistemi u socijalnoj sferi društveno-ekonomskog života uspostavljaju se i funkcionišu na bazi drukčijih kriterijuma i zakonskih normi. U tom smislu, društvena zajednica donosi posebne zakone o društvenim delatnostima, kojima se regulišu odnosi u ovoj sferi društvenog života.

---

<sup>85</sup> Političkih, socioloških, psiholoških, fizioloških, ekoloških i sl.



## GLAVA VI. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

### I. PROCES UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

#### 1. Definisane kadrovskog menadžmenta

Ljudi sa svojim stručnim kvalifikacijama i ulogom u procesu poslovanja predstavljaju kadrovsku osnovu preduzeća i drugih organizacionih sistema. Zato se upravljanje ljudskim resursima, u teoriji i u praksi, naziva i kadrovski menadžment. Pod ovim pojmom podrazumevaju se aktivnosti upravljanja ljudskim resursima i menadžeri koji te aktivnosti obavljaju. Pri tome, aktivnosti upravljanja ljudskim resursima predstavljaju kadrovsku politiku, čiji su nosioci top menadžeri, kao i menadžeri poslovnih jedinica i funkcija, uz pomoć kadrovske službe na čijem čelu je odgovarajući menadžer.

Osnovna uloga kadrovskog menadžmenta jeste usaglašavanje broja i strukture ljudskih resursa sa planiranim obimom i strukturom poslovanja preduzeća. To predstavlja okosnicu ostvarivanja strategijskih ciljeva firme u celini i poslovnih jedinica u njenom sastavu. S druge strane, u nadležnosti operativnog menadžmenta su aktivnosti: utvrđivanja potreba za radnicima, njihove obuke i usavršavanja, ocene rada, nagrađivanja, zaštite na radu i zamene radnika koji su napustili preduzeće.

Sve upravljačke aktivnosti u preduzeću su u nadležnosti njegovih menadžera. Prema tome, i upravljanje ljudskim resursima predstavlja polje delovanja menadžera na svim hijerarhijskim nivoima organizacione strukture preduzeća. Međutim, sve veća složenost poslovanja preduzeća uslovlila je podelu rada među specijalizovanim izvršiocima. Na taj način, razvili su se i specijalizovani organi preduzeća za pojedine grupe srodnih poslova. Jedan od takvih izvršnih organa jeste i kadrovska služba koja pomaže menadžerima u upravljanju ljudskim resursima. Ova služba, sa odgovarajućim menadžerom na čelu, ima savetodavnu ulogu u vođenju kadrovske politike preduzeća. Upravljanje ljudskim resursima ili kadrovski menadžment odvija se na dva osnovna hijerarhijska nivoa. U tom smislu, kao što je slučaj i sa menadžmentom uopšte, razlikuje se strategijsko i operativno upravljanje ljudskim resursima.

Strategijsko upravljanje ljudskim resursima zasniva se na generalnoj strategiji preduzeća i na strategiji njegovih poslovnih jedinica i funkcija. U ovom procesu bitnu ulogu ima kadrovska funkcija preduzeća, čiji je nosilac kadrovska služba. Aktivnosti kadrovske funkcije ispoljavaju se u sagledavanju kadrovskih

potreba i mogućnosti preduzeća, kao i tendencija u razvoju obrazovanja, te u proučavanju ponašanja ljudi u procesu rada. Na osnovu ovako stečenih saznanja, kadrovska služba pomaže menadžmentu preduzeća u izboru strategijskih rešenja za upravljanje ljudskim resursima. Uloga kadrovske službe u ovom smislu ispoljava se u pomaganju menadžmentu u procesu koncipiranja i sprovođenju strategije:

- pronalaženja,
- izbora,
- raspoređivanja,
- nagrađivanja i
- unapređivanja kadrova.

Ovakva uloga kadrovske službe zasniva se na temeljitoj analizi poslova koji se obavljaju u procesu funkcionisanja preduzeća. Takva analiza obuhvata:

- opis poslova,
- grupisanje poslova i
- ocenu poslova.

Na osnovu opisa poslova stiču se informacije o radnicima i o njihovim odgovornostima, kao i o ulozi tih poslova u funkcionisanju preduzeća. Tako se dolazi i do saznanja o vrsti i nivou kvalifikovanosti radnika koji se zahtevaju na datim poslovima.

Grupisanje ili specifikacija poslova ima za cilj da obezbedi informacije o potrebnim znanjima, veštinama i sposobnostima radnika za obavljanje određenih poslova. Na taj način omogućuje se sprovođenje specijalizacije radnika, čime se doprinosi povećanju produktivnosti rada.

Ocena poslova služi kao osnova za vrednovanje i rangiranje poslova, kako bi se moglo objektivnije određivati nagrade, odnosno plate radnika. Teži i složeniji poslovi i poslovi koji zahtevaju veću odgovornost, ili koji se obavljaju u otežanim uslovima moraju se plaćati više nego lakši, prostiji i manje odgovorni, ili oni koji se obavljaju u povoljnijim uslovima radne sredine.

Operativno upravljanje ljudskim resursima obuhvata razradu strategijskih planova kadrova. U tom smislu, operativni menadžeri:

- utvrđuju plan potreba kadrova i zahtevaju od kadrovske službe da pronađe odgovarajuće radnike,
- izvode obuku na radnom mestu,
- odlučuju o platama i drugim nagradama radnika,

- ocenjuju i rangiraju radnike radi odmeravanja međusobnog odnosa u visini plata,
- odgovaraju za primenu mera zaštite na radu i zdravstvene zaštite radnika,
- odgovaraju za sprovođenje ugovora sa sindikatima,
- preduzimaju mere za popunu upražnjenih radnih mesta, i
- vrše konačni izbor novih radnika.

S obzirom na specifičnost uloge čoveka kao misaonog i stvaralačkog elementa procesa proizvodnje, upravljanje ljudskim resursima uslovljeno je i odnosima koji vladaju u društvenom okruženju. U tom smislu, operativni menadžment, u vođenju kadrovskih poslova, mora da vodi računa o zakonskim propisima iz oblasti radnih odnosa, zatim o sindikalnom organizovanju radnika, kao i o drugim radničkim pravima. Zato je neophodno da se operativni menadžeri detaljno upoznaju sa svojim zakonskim obavezama, kao i sa drugim obavezama prema društvu pre nego što donesu odluke i preduzmu akcije u procesu prijema, raspoređivanja i nagrađivanja radnika u svom organizacionom segmentu preduzeća.

## 2. Pronalaženje kadrova

Utvrdjivanje potreba za kadrovima predstavlja deo planske aktivnosti menadžera. To je prvi zadatak kadrovske funkcije, koji menadžeri treba da obave na osnovu obezbeđenih odgovora na sledeća pitanja:

- Koji su poslovi neophodni za ostvarivanje ciljeva preduzeća?
- Kakva znanja i koje veštine treba da ima radnik da bi uspešno obavljao te neophodne poslove?
- Koliko radnika je potrebno za obavljanje utvrđenih poslova u preduzeću?

Proces utvrđivanja potreba za kadrovima odvija se u tri faze, koje omogućuju pouzdane podloge za traženje odgovarajućih radnika. Prva faza jeste analiza poslova, koja predstavlja prikupljanje, beleženje i razmatranje informacija o poslovima. Cilj ove analize poslova sastoji se u određivanju obaveza i odgovornosti na svakom radnom mestu, kao i u utvrđivanju potrebnih kvalifikacija za uspešno obavljanje datih zadataka. Pošto menadžeri izvrše ovakvu analizu, uz pomoć kadrovske službe, pristupa se drugoj fazi - opisu poslova, koji predstavlja sadržaj obaveza i odgovornosti za jedno radno mesto. U opisu posla na-

vode se dužnosti radnika i nadležni rukovodilac kome on podnosi izveštaj o svome radu. Treća faza ove aktivnosti jeste specifikacija poslova, kojom se utvrđuju radne kvalifikacije koje pojedini radnici moraju imati da bi im se poverilo obavljanje datog posla. Ove kvalifikacije se iskazuju u vidu obrazovanja, obuke, radnog iskustva i fizičke i mentalne sposobnosti za rad.

Na osnovu ovako izvršene pripreme, menadžeri pristupaju pronalaženju kadrova koji će se rasporediti na određena radna mesta i na date poslove u preduzeću. U tom smislu, neophodno je identifikovati izvore za obezbeđenje potrebnih kadrova, kako bi se što efikasnije sprovodila kadrovska politika, čije uspešno vođenje je jedan od ključnih uslova uspešnog poslovanja preduzeća.

Izvori u kojima se pronalaze kadrovi potrebni za popunjavanje radnih mesta i za raspored na određene poslove mogu biti:

- unutrašnji i
- spoljašnji.

Unutrašnji izvori za pronalaženje potrebnih kadrova koriste se, uglavnom, za popunu upražnjenih radnih mesta. Time se, obično, pruža prilika radnicima da napreduju unutar preduzeća, što je bitna komponenta motivacije na veće zalaganje na poslu. Naime, kada radnici znaju da postoje mogućnosti napredovanja u hijerarhiji poslova, njihov radni moral je veći i više se zalažu na obavljanju svojih zadataka. Zato menadžeri na datom nivou upravljačke hijerarhije sačinjavaju programe ocenjivanja i razvoja kadrova, kako bi zapazili sve one radnike koji imaju kvalitete za unapređenje na složenije izvršne poslove, pa čak i za menadžerske položaje.

Međutim, korišćenje unutrašnjih izvora za pronalaženje kadrova ima i određene slabosti, jer uslovljava zatvaranje preduzeća u odnosu na okruženje iz koga se može očekivati priliv novih, svežih talenata. Takođe, korišćenje ovog izvora može usloviti i unutrašnje razmirice i nepovoljne odnose među članovima kolektiva, jer se jedni radnici favorizuju u odnosu na druge radnike. Zatvaranje preduzeća za dotok novih kadrova može pospešiti i stvaranje istomišljenika, čime se onemogućava unošenje novih ideja i inicijativa, koje se očekuju iz okruženja.

Spoljašnje izvore za pronalaženje kadrova preduzeće koristi kada nema dovoljno radnika odgovarajuće kvalifikovanosti za upražnjena radna mesta, kao i u cilju osvežavanja svoje kadrovske strukture. Za pronalaženje kadrova u okruženju preduzeća se, obično, koriste uslugama specijalizovanih agencija za zapošljavanje, koje imaju uvid u ponudu kadrova svih kvalifikacionih profila i nivoa kvalifikovanosti i koje posluju po privrednom računu, odnosno naplaćuju svoje usluge po tržišnim cenama. Pored usluga agencija, preduzeća koriste no-

vinske i druge oglase za obaveštavanje o svojim kadrovskim potrebama. Takođe, često se uspostavlja saradnja sa odgovarajućim obrazovnim ustanovama, kao što su škole, fakulteti, radnički univerziteti i slično, radi regrutovanja potrebnih kadrova.

Korišćenjem spoljašnjih izvora za pronalaženje kadrova preduzeće je u poziciji da bira najsposobnije radnike ili buduće menadžere iz širokog kruga kandidata koji postoje u okruženju. Na taj način doprinosi se osveženju kadrovske strukture i unošenju novih ideja za unapređenje poslova na tako popunjenim radnim mestima.

### 3. Izbor kadrova

Nakon opredeljenja za način pronalaženja kadrova, menadžeri se angažuju na izboru odgovarajućih kandidata za date poslove. U postupku izbora kadrova menadžerima pomaže kadrovska služba. Ova pomoć je posebno bitna u postupku snimanja, intervjuisanja i testiranja kandidata kako bi izbor bio što uspešniji, odnosno kako bi se odabrali kandidati koji će, po svojim stručnim kvalifikacijama i po drugim osobinama, najviše odgovarati potrebama i ciljevima poslovanja preduzeća.

U postupku izbora kadrova, pored interesa preduzeća, neophodno je uvažavanje određenih pravnih propisa iz oblasti radnog zakonodavstva. Oslobođanje ličnosti čoveka predstavlja bitnu tekovinu demokratskog društva. Zato se radnik više ne tretira kao najamni nosilac radne snage. On sve više postaje subjekt procesa poslovanja, ali i drugih društvenih aktivnosti. Radi zaštite svojih interesa radnici se organizuju u sindikate kao strukovna udruženja u kojima se obezbeđuje solidarni nastup prema poslodavcima.

Menadžeri koji su zainteresovani za izbor i prijem radnika moraju se upoznati sa važećim zakonskim propisima koji regulišu oblast radnih odnosa. U tome im pomažu i odgovarajući stručni organi preduzeća, kao što su pravna i kadrovska služba. Na taj način izbegavaju oštre zakonske sankcije, koje mogu uslediti u slučaju kršenja propisa koje donosi država.

Radnim zakonodavstvom obezbeđuje se zaštita od različitih oblika moguće diskriminacije kandidata za zapošljavanje, kao što su polna, rasna, verska, nacionalna, staleška i slično. Na taj način stvaraju se uslovi za ravnopravno učešće u konkurenciji za radno mesto na osnovu kriterijuma znanja i sposobnosti za obavljanje odgovarajućeg posla. Iz toga proističe i odgovornost menadžera da vode kadrovsku politiku kako u skladu sa interesima preduzeća tako i uz poštovanje zakonskih normi o radnim odnosima i drugim ljudskim pravima.

Postupak izbora kadrova započinje javnim raspisivanjem konkursa na koji se mogu prijaviti svi zainteresovani kandidati koji smatraju da ispunjavaju konkursne uslove. U konkursu se navodi broj potrebnih radnika, vrsta poslova, stručne kvalifikacije koje se na datom radnom mestu zahtevaju i potrebno radno iskustvo.

Prijave kandidata razmatra kadrovska služba da bi izvršila uvid u ispunjenost uslova iz raspisanog konkursa. U tom smislu, ova služba obavlja preliminarni intervju sa kandidatima kako bi eliminisala one kandidate koji očigledno ne ispunjavaju uslove konkursa, kako u pogledu potrebne stručne kvalifikacije, tako i u pogledu zahtevanog radnog iskustva.

Sa kandidatima koji ispunjavaju uslove konkursa menadžeri obavljaju intervju. U tom postupku kandidati se upoznaju sa poslovanjem preduzeća. Takođe, kandidati treba da saznaju koje veštine i sposobnosti se traže na radnom mestu za koje konkurišu. S druge strane, menadžeri u postupku intervjuja treba da dobiju što potpunije informacije o kandidatu, kao i da ga upoznaju sa karakteristikama radnog mesta i poslova na kojima bi želeo da radi.

Intervju sa kandidatom može biti kontrolisan ili nekontrolisan. Naime, kontrolisani intervju sastoji se od unapred utvrđenih pitanja na koja kandidat treba ukratko da odgovori. Ova vrsta intervjuja koristi se u uslovima vremenske ograničenosti, kako bi se u određenom vremenu obavio razgovor sa što većim brojem kandidata. Nekontrolisani intervju omogućuje pribavljanje većeg broja informacija o kandidatu. Takav način razgovora menadžera sa kandidatom iziskuje stalno postavljanje pitanja i pažljivo slušanje odgovora dok traje intervju. Menadžer treba da postavlja samo ona pitanja koja su neophodno vezana za preduzeće i za posao koji je predmet konkursa.

### *Primer:*

*Zašto ste zainteresovani za rad u našem preduzeću?*

*Kakvo je vaše iskustvo u preduzeću u kome ste bili zaposleni?*

*Šta su vaše slabe i jake strane?*

*Zašto očekujete da ćemo vas primiti u naše preduzeće?*

*Kakvi su vaši ciljevi u vezi sa karijerom?*

*Kakav je vaš odnos sa pretpostavljenim i sa kolegama?*

*Šta je u poslu za koji konkurišete za vas najinteresantnije?*

*Šta očekujete od vašeg radnog odnosa u našem preduzeću?*

Intervju koji menadžer obavlja sa kandidatom ne sme biti usmeren na pitanja koja se ne odnose neposredno na posao za koji se konkuriše i koja zadiru u lični život kandidata. Naime, ovakva pitanja mogu negativno uticati na rezultate konkursa, jer su oni podložni društvenoj kontroli u pogledu poštovanja zakonske regulative o radnim odnosima.

Nakon izvršenog intervjuja sa kandidatima, pristupa se njihovom testiranju. Na taj način stižu se saznanja o sposobnostima i o karakteristikama kandidata. U postupku testiranja nadležnim menadžerima je od bitne pomoći kadrovska služba koja je osposobljena za sačinjavanje odgovarajućih testova. Oni treba da obezbede pouzdane podloge za odlučivanje menadžera o izboru kadrova za date poslove.

S obzirom na to da je izbor kadrova jedna od bitnih pretpostavki uspešnog poslovanja preduzeća, menadžeri posvećuju posebnu pažnju testiranju. Zato im kadrovska služba, na stručan način, priprema odgovarajuće testove, kojima se mogu proveriti sve karakteristike kandidata koje su relevantne za uspešno obavljanje datog posla.

U tom smislu sačinjavaju se posebni testovi:

- uspeha u dosadašnjem radu,
- inteligencije,
- sklonosti za datu vrstu posla,
- veštine za obavljanje fizičkih operacija na poslu,
- ličnosti i njenih karakternih osobina, kao što su emotivna stabilnost i prilagodljivost sredini, i slično.

Izbor kadrova je u nadležnosti menadžera poslovne jedinice. Međutim, u tome mu je od posebnog značaja stručna pomoć kadrovske službe, koja obavlja sve pripremne radnje i koja sistematizuje potrebne informacije o kandidatima.

Kada se radi o izboru kandidata za menadžerske položaje izborni postupak je nešto složeniji nego za izbor radnika za izvršne poslove u preduzeću. Pri tome, razlikuje se prijem kandidata za prvi nivo menadžmenta i za menadžere na srednjem i višem nivou upravljačke hijerarhije.

Za menadžere prvog nivoa regrutuju se kandidati sa završenim školovanjem ili radnici preduzeća koji se unapređuju sa nižih položaja. Ni jedan od ovakvih kandidata nije imao priliku da dokaže svoje menadžerske sposobnosti. Zato se njihove sposobnosti procenjuju u postupku izbora.

Kandidati za položaje srednjeg i višeg nivoa menadžmenta regrutuju se iz sastava postojećih menadžera, bilo da su se potvrdili u preduzeću u kome rade, bilo da imaju dokaze o rezultatima u preduzeću iz kojeg dolaze. Procena ovih kandidata je utoliko lakša jer se ima uvid u njihove potvrđene sposobnosti na ranijim menadžerskim položajima.

#### 4. Osnovne karakteristike ličnosti radnika

U procesu upravljanja ljudskim resursima posebno mesto zauzima motivisanje radnika na veće zalaganje na poslu i na racionalnije korišćenje raspoloživih materijalnih uslova poslovanja preduzeća. Na taj način se pokreću i dalje razvijaju potencijalne mogućnosti i sposobnosti radnika.

Motivacija je jedna od komponenti menadžerskog delovanja u pravcu što boljeg korišćenja ljudskih resursa. To je jedna od važnih tekovina industrijske revolucije, koja je doprinela oslobađanju ličnosti čoveka i uvažavanju njegovih stvaralačkih sposobnosti.

Menadžment preduzeća koristi se motivacijom za usmeravanje ponašanja radnika prema ostvarivanju ciljeva poslovanja. A ostvarivanje ciljeva poslovanja preduzeća omogućuje zadovoljavanje ličnih potreba radnika. Zato je u procesu planiranja poslovanja neophodno uvažavati ciljeve i interese radnika, kako bi bili motivisani da ispolje svoje radne i stvaralačke sposobnosti u ostvarivanju ciljeva preduzeća.

Uspešnost motivisanja radnika uslovljena je poznavanjem ličnosti čoveka, koja je veoma složena i slojevita. Čovekova ličnost se ispoljava u tri osnovne grupe karakteristika, koje su međusobno isprepletene i uslovljene. Zato se čovek kao radnik posmatra kroz njegove

- fizičke,
- psihičke ili umne i
- socijalne ili društvene manifestacije,
- kojima je određeno i njegovo ponašanje u procesu rada.

Polazeći od ovako grupisanih karakteristika ličnosti, ponašanje čoveka u procesu rada izučava se u okviru više naučnih disciplina, od kojih su za motivaciju posebno značajne:

- fiziologija rada,
- psihologija rada i
- sociologija rada.



#### 4.1. Fiziologija rada

Fiziologija rada izučava karakteristike ljudskog prirodnog bića, njegovo ispoljavanje u radnom procesu i uticaj toga procesa na njegov organizam. Zato se u organizaciji radnog mesta i poslova koje radnik obavlja moraju koristiti saznanja fiziologije rada kako bi se postigli što veći efekti poslovanja, a rad što više prilagodio čoveku. U vezi s tim, neophodno je voditi računa o građi i dimenzijama ljudskog tela, o čovekovim energetskim mogućnostima i o uticaju radne sredine na čoveka.

Građa i dimenzije ljudskog tela zahtevaju odgovarajuće projektovanje opreme i radnog mesta, kako bi se postizali što povoljniji efekti rada, sa što manjim negativnim uticajima na radnika. Pri tome, vodi se računa o bilateralnoj (dvostranoj) simetriji čovekovog tela, zatim o dužini ekstremiteta, o vizuelnim i audivnim mogućnostima čoveka, kao i o drugim osobinama organizma koje su u vezi sa radom. Tako, komande na mašini i potrebni materijal i pribor raspoređuju se na dohvat leve i desne ruke, osvetljenje se prilagođava očima, a buka se svodi na jačinu koja ne smeta ušima čoveka.

Energetske mogućnosti čoveka su ograničene sposobnošću njegovog organizma da preradi određenu količinu hrane u toplotnu, a zatim u mehaničku energiju. Zato se u procesu planiranja poslova mora utvrditi normalno potrebna količina energije koju će radnik utrošiti za obavljanje pojedinih operacija u određenom radnom vremenu. Za razliku od rane faze industrijskog razvoja, kada je radnik tretiran kao "energetski dodatak mašini", odnosno kao pokretač prostih sprava, savremena proizvodnja se sve više zasniva na zameni ljudskog fizičkog rada mašinskim radom. Na taj način, ljudski rad se sve više pomera iz sfere fizičkih napora u oblast primene znanja i veština, odnosno u pravcu stvaralačkog ispoljavanja radnika u poslovanju preduzeća i drugih organizacionih sistema.

Radna sredina može da deluje na radnikov organizam u vidu povišene ili snižene temperature u prostorijama, povećanog zagađenja vazduha raznim isparenjima materija koje se prerađuju, kao i veštačkog umesto prirodnog, odnosno dnevnog osvetljenja. Zato je, u cilju prilagođavanja rada čoveku, neophodno obezbediti odgovarajuću temperaturu radnih prostorija, eliminisati zagađenja vazduha i uvesti osvetljenje koje je prilagođeno očima čoveka. Ukoliko se određeni negativni uticaji radne sredine ne mogu eliminisati, potrebno je sprovesti odgovarajuću zaštitu radnika na radu.

### 4.2. Psihologija rada

Psihologija rada usmerena je na manifestovanje umnih karakteristika radnika s ciljem efikasnijeg korišćenja njegovih sposobnosti. U tom smislu, psihologija rada se bavi proučavanjem:

- radnih predispozicija,
- profesionalne orijentacije i
- motivisanja za rad.

Radne predispozicije predstavljaju izraz sklonosti radnika za određene vrste posla. Na osnovu utvrđenih sklonosti menadžment je u mogućnosti da na odgovarajući način rasporedi radnike na radna mesta i poslove koje će obavljati.

Profesionalna orijentacija je postupak usmeravanja radnika na obučavanje za određena zanimanja, odnosno struke, u skladu sa umnim i fizičkim karakteristikama čoveka. Menadžment preduzeća, uz pomoć kadrovske službe, sprovodi postupak usmeravanja budućih radnika na odgovarajuće vrste zadataka koje će obavljati nakon završene obuke.

Motivacija za rad je bitna psihološka odrednica u procesu upravljanja ljudskim resursima. Međutim, savremeni uslovi poslovanja preduzeća i drugih organizacionih sistema, zahtevaju da se motivacija za rad posmatra šire, odnosno da obuhvati i fiziološke, kao i sociološke aspekte ponašanja čoveka u procesu rada. Pri tome, motivacija kao element psihološkog tretmana čoveka zasniva se na motivima koji predstavljaju slike koje njegov organizam vuku prema nekim ciljevima. Zato se može reći da motivi čoveka za rad daju odgovor na pitanje zašto. Na primer: "Zašto sam odabrao ovaj posao"? "Zašto želim da završim izradu proizvoda"? "Zašto štedim materijal"?

Psihologija rada proučava ponašanje čoveka u ekonomskoj sferi života. Inače, svi oblici ponašanja čoveka izazvani su okolinom. Zato je neophodno poznavati objektivne uslove u kojima se ljudi različito ponašaju, kako bi se mogle uspešnije organizovati ljudske aktivnosti. Procesi rada su ekonomska manifestacija ljudi. Pri tome, ovi procesi su posledica ljudskog ponašanja i odvijaju se pod uticajem različitih oblika toga ponašanja. Na taj način, ekonomika i psihologija se međusobno isprepliću i dopunjuju. Ekonomika polazi od činjenice da su materijalni izvori ograničeni u odnosu na ljudske potrebe i težnje. Psihologija rada, sa svoje strane, izučava ponašanje ljudi pod određenim uslovima i razloge takvog njihovog ponašanja. Ona proučava motive i snage koji uslovljavaju i objašnjavaju ponašanje ljudi u procesu rada.

### 4.3. Sociologija rada

Sociologija rada izučava ponašanje grupa radnika u procesu rada i u vezi sa tim procesom. Pri tome, da bi se razumelo socijalno ponašanje, neophodno je proučavati i pojedinačni i grupni život. Iako se psihološki procesi odvijaju samo u pojedincu, on ne misli i ne deluje na isti način kada je u grupi i kada je sam. Takođe, pojedinac različito deluje u različitim grupama. Na primer, pojedinac može u određenom vremenu biti član radne grupe u preduzeću, a u drugom delu dana može pripadati nekom sportskom klubu. Njegovo ponašanje biće različito u tim dvema grupama, jer je ono uslovljeno različitim karakteristikama ovih dveju grupa.

Radne grupe kao elementi organizacionog sistema imaju specifične karakteristike, kao što su: poslovne aktivnosti, ciljevi, zadaci, interesi, osećaj pojedinaca da pripadaju grupi, i slično. Ove karakteristike radne grupe uslovljavaju u znatnoj meri ponašanje pojedinaca kao njenih članova.

Radna grupa je strukturirana, odnosno ustrojena skupina ljudi u kojoj je međusobna povezanost i motivisanost pojedinaca veoma izražena, jer oni neposredno deluju jedni na druge u svakodnevnim kontaktima i komunikacijama. Slično je i sa porodičnim, razrednim i drugim strukturiranim grupama. Međutim, postoje skupine ljudi sa zajedničkim karakteristikama, ali koje nisu strukturirane, kao što su svi radnici, ili televizijski gledaoci, penzioneri, učenici, Jugosloveni i slično. Ovakve grupe ne deluju u smeru stvaranja grupnih osećaja ili grupne akcije, a nisu ni predmet izučavanja sociologije rada.

Radne grupe mogu biti formalne i neformalne, zavisno od načina njihovog uspostavljanja i od odnosa koji vladaju između pojedinaca udruženih u njima.

Formalne radne grupe su strukturirani skupovi članova organizacione jedinice, koji su međusobno povezani određenim zajedničkim karakteristikama, kao što su proces rada, ciljevi, normirano ponašanje i formalni odnosi u upravljačkoj hijerarhiji. Međutim, u okviru formalnih radnih grupa često se uspostavljaju i manje neformalne radne grupe pojedinaca sa posebnim ciljevima i interesima, koji se međusobno ponašaju prijateljski, družeći se i izvan radnog procesa. Ovakve radne grupe doprinose poboljšanju odnosa u okviru organizacije.

### *4.4. Uloga ljudskog faktora u organizaciji*

Organizacija kao specifična ljudska tvorevina treba da bude efektivna i efikasna. To znači da se organizovanjem teži postizanju što veće delotvornosti ljudi i što veće racionalnosti korišćenja ograničenih resursa kojima društvo raspolaže. Zato je u procesu industrijalizacije privrede, koja je intenzivirana u prvoj polovini XX veka, došlo do izražaja shvatanje o ulozi ljudskog faktora u povećanju efektivnosti i efikasnosti privređivanja. U tom smislu, teorija organizacije došla je do saznanja o značaju fizičkih, umnih i socijalnih karakteristika čoveka u procesu rada. Pri tome, posebno je došlo do izražaja podsticanje ljudskih stvaralačkih potencijala metodama motivacije na veće zalaganje. Na toj osnovi razvila se i posebna naučna disciplina pod nazivom industrijska sociologija, koja je usmerena na izučavanje psiho-socioloških ponašanja ljudi u procesu poslovanja privrednih subjekata. Ovakav naziv učenje je dobilo zbog toga što se prvobitno usmeravalo na problematiku rada u industrijskim preduzećima. Međutim, u toku rezvoja društvene podele rada i afirmisanja ostalih privrednih, pa i neprivrednih delatnosti, ovo učenje često nosi naziv sociologija rada. Naime, ono se ne zadržava samo na industrijskim preduzećima već tretira radne procese i u ostalim organizacionim sistemima koji takođe teže postizanju što veće efektivnosti i efikasnosti funkcionisanja.

Zasluga za nastanak sociologije rada pripisuje se nosiocima istraživanja u pogonima čikaške Zapadne električne kompanije (Western Electric Company) u mestu Hotorn (Hawthorne). Naime, ova firma, koja je zapošljavala 30.000 radnika, pristupila je izučavanju uticaja osvetljenja na rad, polazeći od pretpostavke da će učinak u preciznom poslu montaže telefonskih releja biti veći ako je osvetljenje bolje. Pretpostavka se u toku eksperimenta potvrdila. Međutim, istraživači su pratili dve grupe radnika. Prva grupa je bila eksperimentalna i njoj je poboljšavano osvetljenje, što je uslovalo porast učinka. Druga grupa je bila kontrolna i radila je uz osvetljenje koje se nije poboljšavalo.

Na iznenađenje istraživača, učinak je povećan i u kontrolnoj grupi. Sada su eksperimentalnoj grupi osvetljenje smanjili na nivo ispod onoga koje je bilo kod kontrolne grupe. Učinak ove grupe opet se povećao. Istovremeno povećao se učinak i kontrolne grupe.

Nakon ispitivanja uticaja osvetljenja kao fizičkog uslova radne sredine na učinak radnika istraživači su preduzeli obuhvatnije i temeljitije eksperimente koji bi im mogli dati odgovor na osnovno pitanje: Koji faktori podstiču radnika

na zalaganje u radu? Jer, sada se to znalo da nije u pitanju osvetljenje, odnosno fizički faktor procesa rada.

Novi eksperiment je započeo sa šest radnica, tako što su izabrane dve devojke-radnice, a one su, po svom izboru odredile preostale četiri. Zadatak ovih radnica sastojao se u uzimanju po četrdeset različitih sitnih delova iz kutija i njihovog sastavljanja u releje kao komponente telefonskih aparata. Radnice su obavljale rutinski repetitivni posao u posebnoj sobi. U toj sobi bio je i posmatrač iz istraživačkog tima, koji je beležio sve važnije događaje, ali i savetovao devojke i obaveštavao ih o toku eksperimenta, razmatrajući njihove primedbe i žalbe.

Saznanja do kojih se došlo ovim eksperimentima nisu zanemarila ulogu radnog vremena, odmora, osvetljenja i plata. Međutim, zaključak se svodi na to da su osećanja važnija od trajanja radnog vremena ako ljudi rade u okviru svojih telesnih mogućnosti. Zato je neophodno skladno kombinovati sve karakteristike ljudske ličnosti u procesu rada. Svako preduzeće ima dve glavne funkcije:

- ekonomsku i
- socijalnu.

Pod ekonomskom funkcijom podrazumeva se proizvodnja materijalnih dobara u skladu sa zahtevima tržišta, dok socijalna funkcija obuhvata stvaranje i raspodelu zadovoljenja među ljudima. Zato se radnik više ne posmatra kao izolovani pojedinac. On je sada član grupe i kao takav ima određena osećanja prema drugima, što ga upućuje na saradnju s njima.

## II. KADROVSKA POLITIKA PREDUZEĆA

### 1. Planiranje kadrova

U okviru upravljačke strategije preduzeća neophodno je obuhvatiti i planiranje kadrova po određenim kvalifikacionim profilima i nivoima preduzeća. Ovi planovi kadrovske strukture sačinjavaju se u funkciji strategije razvoja proizvodnje. Zato i predstavljaju jedan od elemenata organizacije razvojne funkcije.

Nosioci procesa tekuće reprodukcije i razvoja preduzeća jesu stručno osposobljeni radnici - kadrovi. Njihov broj i kvalifikaciona struktura usklađuju

se sa zahtevima date proizvodnje, što predstavlja najbitniji uslov uspešnog poslovanja. Otuda i značaj adekvatnog planiranja kadrova u proizvodnom preduzeću.

Planiranje kadrova uslovljeno je trošenjem radne snage u procesu reprodukcije. Međutim, kako je radna snaga kao element proizvodnje neodvojiva od ličnosti čoveka, njeno trošenje ne može se tretirati izolovano od uloge njenih nosilaca - radnika.

Razvoj proizvodnje u društvu uopšte, pa prema tome i u pojedinim preduzećima, nameće stalne brige o usklađivanju kvalifikacionih profila i nivoa kvalifikovanosti sa zahtevima poslovanja. Zato se u proizvodnom preduzeću, u okviru razvojnih programa, donose i odgovarajuće odluke i mere u vezi sa rešavanjem kadrovske problematike. Takve mere, koje se nazivaju zajedničkim imenom kadrovska politika, obuhvataju koncepcije obezbeđivanja stručnih radnika u skladu sa zahtevima proizvodnje. Ove mere obuhvataju planiranje kadrova po dve komponente i to:

- 1) tehničkoj i
- 2) društvenoj

što proističe, upravo, iz uloge radnika u procesu reprodukcije.

(1) Tehnička komponenta kadrovske politike usmerena je na:

- razvojno menjanje kvalifikacione strukture radnika prema zahtevima posla i usavršavanju procesa rada,
- podsticanje stalne supstitucije živog rada, posebno na fizički teškim poslovima, mehanizacijom proizvodnje,
- uvažavanje zahteva za novim kvalifikacionim profilima,
- organizovanje stalnog procesa izgradnje novih kvalifikacionih profila u skladu sa zahtevima nove tehnologije.

U okviru ove grupe mera kadrovska problematika posmatra se u skladu sa principom racionalnog trošenja radne snage, odnosno principom produktivnosti živog rada. Pri tome, u prvom planu ovih mera nalazi se radnik - izvršilac poslova prema tehničkoj podeli rada.

(2) Društvena komponenta kadrovske politike usmerena je na one elemente ličnosti čoveka koji se formiraju prvenstveno u vezi sa njegovim zauzimanjem mesta u društvu, a tek u drugom planu u vezi sa njegovim položajem i

zadacima na radnom mestu i u preduzeću. Razvoj ove komponente kod svakog pojedinca ostvaruje se:

- razvojem njegove društvene ličnosti
- razvojem njegove moralne ličnosti i
- opštim kulturnim razvojem radnika i radnog kolektiva preduzeća.

U okviru ove grupe mera kadrovske politike, problematika uloge čoveka posmatra se sa aspekta njegovog socijalnog položaja, a u skladu sa principom humanizacije rada. Time se izražava težnja ka minimalnom psihofiziološkom naprezanju radnika, kao i njegovoj što većoj socijalnoj sigurnosti.

Menadžment preduzeća svoje aktivnosti sprovodi angažovanjem odgovarajućeg broja i odgovarajuće strukture radnika na izvršnim poslovima, a u skladu sa podelom rada. To zahteva posebnu brigu o pronalaženju i izboru ljudi koji mogu da zadovolje kriterijume kadrovske politike preduzeća, a u cilju obezbeđenja efikasnosti poslovanja i privređivanja.

Pri pronalaženju i izboru kadrova za obavljanje poslova u preduzeću menadžment polazi od osnovnog principa kadrovske politike koji glasi: Pravi ljudi na pravom mestu i u pravom vremenu.

Zadovoljavanje ovako strogo postavljenog principa kadrovske politike podrazumeva odgovornost menadžmenta za:

- izbor,
- obučavanje
- nagrađivanje,
- ocenu rada,
- zaštitu,
- odnose i
- zamenu radnika koji su neophodni za izvršavanje ukupnog zadatka utvrđenog u procesu planiranja poslovanja preduzeća.

Izbor odgovarajućih radnika za obavljanje pojedinih zadataka polazi od pronalaženja ljudi potrebnih profila i nivoa kvalifikovanosti. Kada se pronadu potencijalni kandidati, proveravaju se njihove sposobnosti za određeni posao, donosi se odluka o izboru najpovoljnijih, koji se i zapošljavaju na odgovarajućim poslovima.

Obučavanje radnika za date poslove neophodno je obaviti po prijemu odgovarajućeg radnika na radno mesto. To je, ustvari, obuka za konkretni po-

sao za koji se radnik nije neposredno obučavao u toku svog školovanja. Takođe, ukoliko se usavršava proces proizvodnje, neophodno je i usavršavanje radnika za takve nove uslove.

Nagrađivanje je jedan od bitnih aspekata vođenja kadrovske politike. Zato je menadžment preduzeća obavezan da se upozna sa opštim propisima iz oblasti radnog zakonodavstva, kojima se reguliše plaćanje radnika. Pored toga, nadležni menadžer odlučuje o visini plate svakog radnika, kao i o drugim uslovima nagrađivanja za obim i kvalitet obavljenog posla.

Ocena rada predstavlja element politike nagrađivanja radnika. U tom smislu, nadležni menadžer, za svakog radnika utvrđuje mesto na rang-listi i na taj način ocenjuje ulogu pojedinca u odnosu na ostale zaposlene u datom segmentu organizacione strukture preduzeća.

Zaštita na radu i zdravstvena zaštita radnika predstavljaju posebne oblike brige o svim zaposlenim. Naime, ova briga, pored bitne uloge u vezi sa obezbeđenjem efikasnosti poslovanja, ima značaj i sa stanovišta socijalnog staranja o radnicima. Zato se ova problematika reguliše ne samo internim pravilima preduzeća već i radnim zakonodavstvom date društvene zajednice.

Odnosi koji vladaju između radnika i menadžera predstavljaju poseban segment sindikalnog organizovanja, kojim se regulišu pitanja sprovođenja kolektivnih ugovora. To je posebna oblast radnih odnosa koja obuhvata sindikalnu zaštitu radnika i odgovornost menadžmenta za poštovanje uslova u ugovorima o radnim odnosima.

Zamena radnika koji napuštaju preduzeće predstavlja poseban problem kadrovske politike, jer se nepovoljno odražava na tekuću efikasnost poslovanja preduzeća. Naime, umesto radnika koji napuštaju preduzeće moraju se angažovati novi radnici. To zahteva ponovni postupak pronalaženja, izbora, prijema i obučavanja radnika odgovarajuće vrste i stepena kvalifikovanosti, što se nepovoljno odražava na produktivnost u periodu dok traje proces obučavanja. Zato se radnici posebno stimulišu za "vernost" datom preduzeću<sup>86</sup>.

---

<sup>86</sup> Videti opširnije: Ren, D., Voic, D., Menadžment-proces, struktura i ponašanje, PS "Grmeč", Privredni pregled, Beograd, 1995



## 2. Uključivanje i obučavanje novih radnika

### 2.1. Prijem novih radnika

Novi radnici se uključuju u kolektiv preduzeća kada za to ispune uslove konkursa ili oglasa o upražnjenim radnim mestima i potpisivanjem kolektivnog ugovora o međusobnim odnosima u preduzeću.

Polazeći od sistematizacije radnih mesta i plana kadrova, kadrovska služba preduzeća otvara ceo postupak prijema, zasnivajući ga na zahtevima poslova koje novi radnici treba da rade.

U raznim uslovima, pa i u raznim preduzećima, primenjuju se različiti postupci uključivanja radnika u kolektiv. Isto tako menadžeri različitih nivoa i nadležnosti primaju se drukčije od radnika na neposrednim izvršnim radnim mestima. Za radna mesta sa složenijim radnim procesom ili za rukovodna radna mesta postupak uključivanja radnika u kolektiv je složeniji. Pri tome se najčešće prolazi kroz nekoliko faza:

- konkurs,
- prvi kontakt i razgovori sa kandidatima,
- donošenje odluke i
- samo uključivanje.

Samo uključivanje novih kadrova u kolektiv uspešno se sprovodi jedino tesnom saradnjom organa one službe u kojoj će raditi novouključeni radnici s kadrovskom službom. Ukoliko je ta saradnja preciznije određena, utoliko se ekspeditivnije obavljaju poslovi uključivanja, a takođe i s manje nesporazuma.

Kadrovske organi upućuju primljene kandidate nadležnim menadžerima odgovarajućih službi, najčešće na probni rad. Istovremeno, oni obaveštavaju te menadžere o kvalifikacijama upućenog kandidata, njegovom dotadašnjem radu i njegovim ranijim radnim ocenama. Ukoliko postoje specifični uslovi rada ili prijema, o ovome se takođe obaveštava menadžer organizacione jedinice u koju se kandidat upućuje.

U mnogim slučajevima, naročito u manjim preduzećima, koja nemaju organizovanu službu procene poslova i ocene ličnosti, probni rad se koristi kao metoda pribavljanja glavne informacije o kandidatu pre donošenja odluke o njegovom konačnom uključivanju u kolektiv. Obično se smatra da probni rad pruža mogućnosti kandidatu da pokaže šta zna. To je suviše uprošćeno gledanje na ulogu probnog rada. Da bi mogao da pokaže šta zna, kandidat se u no-

voj radnoj sredini mora osećati kao kod kuće, jer će samo u tom slučaju biti u stanju da razvije svoje sposobnosti. A da li će se kandidat tako osećati u novoj sredini, u manjoj meri zavisi od njega samog, a više od preduzeća, od radnog ambijenta u kome se obavlja probni rad i od radnog kolektiva u celini. Otuda s organizacijom probnog rada treba obezbediti: proveravanje kandidatovih ličnih sposobnosti, stvaranje povoljnog radnog ambijenta za kandidata i ukazati kandidatu perspektive rada u novoj sredini.

Ako je kandidat zadovoljio na probnom radu, kadrovski organ donosi rešenje o njegovom konačnom uključivanju u radni kolektiv. Time je formalna strana uključivanja novog radnika u kolektiv završena. Međutim, proces stvarnog uključivanja i dalje traje. Potrebno je da se novi radnik, koji je dotada živeo u drugom radnom ambijentu, uključi u radni kolektiv, ne samo fizički nego i psihički. To u izvesnoj meri zavisi od samog kandidata, ali u tom procesu uključivanja veliku ulogu imaju članovi kolektiva i neposredni rukovodioci konkretne službe.

Od naročite važnosti za kadrovsku politiku jeste i uključivanja mladih stručnjaka, koji neposredno izlaze iz škole, u kolektiv preduzeća. Za ovakve kategorije radnika organizuje se pripravnički staž, na određeno vreme u kome se omogućuje njihovo postepeno prilagođavanje radnim procesima.

### ***2.2. Obučavanje kadrova***

Pod obučavanjem kadrova podrazumeva se svaka organizovana primena pedagoških metoda u cilju izmene i dopune kvalifikacionog profila članova radnog kolektiva. S obzirom na to da kvalifikacioni profil formiraju opšte obrazovanje, stručno obrazovanje i umešnost, obučavanje kadrova može biti usmereno na:

- proširenje opšteg obrazovanja
- produbljivanje stručnosti i
- povećanje i izoštravanje umešnosti u radu.

Pobude za obučavanje kadrova u preduzeću su mnogostruke i podložne su promenama, ali se mogu svesti na dve osnovne kategorije:

- a) da bi se obezbedili kvalifikovani izvršioci poslova u proizvodnji i
- b) da bi se klasifikacioni profil i radni stav izvršioca prilagodio zahtevima posla i ritmu proizvodnje.

(a) Formiranje kvalifikacionog profila radnika prema zahtevima poslova koje će on obavljati predstavlja formativno obučavanje kadrova. Cilj toga obučavanja nije dopuna i upotpunjavanje kvalifikacionog profila, već formiranje toga profila. Zahtevi poslova u takvim slučajevima moraju biti jasno definisani. Ovakve definicije obično obuhvataju vrstu škole ili kursa, vrstu predmeta koji će se izučavati i vreme obučavanja koje je potrebno da bi se formirao traženi profil.

(b) Obučavanje čiji je cilj dopunjavanje postojećeg kvalifikacionog profila povećanim stepenom umešnosti i prilagođavanja u radu i većim smislom za koordinaciju u radu predstavlja informativno obučavanje kadrova. Kvalifikacioni profil slušalaca u ovom obučavanju u suštini ostaje isti. On se samo proširuje, u izvesnim područjima dopunjuje, dodaju mu se izvesne suptilnosti, povećava smisao za organizacione probleme, ukazuje na značaj izvesnih problema i sl. Drugim rečima, ovi oblici obučavanja ne definišu unapred tipičnosti kvalifikacionog profila koje treba da se ispolje kao rezultat obučavanja. Usled toga, ni same metode ni oblici obučavanja nisu dovoljno definisani, ni po vrsti ni po vremenu trajanja. Praktična posledica te činjenice je da kadrovski organ nadležan za obučavanje članova kolektiva neće moći činovnički da organizuje te oblike obučavanja, polazeći od zahteva posla. Umesto takvog mehaničkog opredeljenja, on će prethodno morati da prouči osobenosti kvalifikacionog profila celog kolektiva, da ispita odnos između kvalifikacione strukture i zahteva posla, da uoči konkretne organizacione nedostatke u kolektivu, da ispita i oceni stepen akutnosti tih nedostataka, da oceni, sam ili konsultujući se sa nadležnim menadžerima pojedinih organizacionih jedinica, koje bi mogle biti najefikasnije mere za otklanjanje tih nedostataka i, na osnovu svega toga, da postavi smernice politike obučavanja i izvrši selekciju metoda i oblika obučavanja za izvesni dogleđan budući period.

Svaki nedostatak u organizaciji i poslovanju preduzeća ukazuje na potrebu obučavanja kadrova. A i u dobro organizovanom preduzeću naći će se u operativnom poslovanju niz nedostataka koji se efikasno mogu otkloniti obučavanjem članova kolektiva. Kad se pri tome ima u vidu stalan naučni i tehnički progres, kao i stalno usavršavanje društveno-ekonomskih odnosa, što nameće potrebu stalnog individualnog usavršavanja i upoznavanja s tekovinama tog progressa, tada je jasno da je služba obučavanja članova kolektiva jedna trajna služba, kao i operativne službe u preduzeću. Efikasnost obučavanja u velikoj

meri zavisi od toga kako je pripremljeno obučavanje i kako je organizaciono obezbeđena kontrola rezultata obučavanja.

Kadrovska politika preduzeća kao element menadžmenta, pored izbora kadrova, obuhvata još niz aktivnosti kojima se sprovodi proces upravljanja ljudskim resursima. To se, pre svega, odnosi na obučavanje radnika za odgovarajuće poslove, kao i na druge oblike pripreme kadrova za određene funkcije u preduzeću.

Obučavanje i pripremanje radnika za određene poslove u preduzeću podrazumeva razvijanje potrebnih veština za uspešno obavljanje radnih zadataka utvrđenih na osnovu podele rada. Pri tome, razlikuju se radne veštine za koje se pripremaju radnici koji će obavljati poslove u okviru funkcije izvršenja od menadžerskih veština koje su neophodne za obavljanje aktivnosti iz nadležnosti menadžmenta.

Iz same definicije menadžmenta može se zaključiti da se poslovi menadžera bitno razlikuju od poslova neposrednih izvršilaca radnih zadataka. Zato se i ovaj segment kadrovske politike koji se naziva obučavanje i pripremanje posebno bavi radnicima na izvršnim poslovima i menadžerima na različitim nivoima hijerarhijske lestvice. Naime, radnici se obučavaju, a menadžeri se pripremaju.

Ovakav način vođenja ovog segmenta kadrovske politike proističe iz okolnosti što se za izvršne poslove u preduzeću kadrovi mogu obući bilo u toku redovnog školovanja ili u procesu posebnog, specijalističkog obrazovanja, dok se kadrovi za aktivnosti menadžmenta moraju posebno pripremati. Zato se ovde posebno razmatraju ova dva aspekta uvođenja kadrova u poslove preduzeća.

### *2.2.1. Proces obučavanja radnika*

Završavanje određene škole ili fakulteta predstavlja prvu, bitnu komponentu osposobljavanja radnika za odgovarajuće poslove. Na taj način stižu se određene vrste i nivoi kvalifikovanosti, koje omogućuju radniku uključivanje u proces rada. Međutim, školska kvalifikacija je samo preduslov za uključivanje radnika u konkretni posao i u konkretnom preduzeću. Radnik u tom slučaju treba da nauči metode rada, procedure u poslovanju i praksu datog preduzeća.

Jednom stečena školska znanja, kao i savladane metode, procedure i praksa datog preduzeća, nisu dovoljna garancija uspešnosti radnika na određenom poslu na duži period. Zaposleni radnici i dalje uče da bi poboljšali svoje

veštine na datom radnom mestu, kao i da bi se osposobili za složenije i bolje plaćene poslove.

Savremena privreda odlikuje se snažnim tehničkim i tehnološkim progresom. Zato preduzeća koja primenjuju takva dostignuća imaju prednosti u tržišnoj konkurenciji. A da bi to postigli, neophodno je da stalno usavršavaju radne sposobnosti svojih radnika. Otuda i neophodnost permanentnog obučavanja, pa čak i povremenog prekvalifikovanja već zaposlenih radnika, kao i onih koji tek stupaju u radni odnos. Tome doprinosi i činjenica da pojedine veštine zastarevaju zbog uvođenja novih tehnologija i primene nove tehnike.

Menadžeri na različitim nivoima upravljačke hijerarhije zainteresovani su za uspešno obučavanje kadrova za određene poslove, jer je time u znatnoj meri uslovljena efikasnost poslovanja preduzeća. Zato se menadžeri angažuju na pripremi procesa obučavanja radnika i na potrebnim prekvalifikacijama zaposlenih, u skladu sa zahtevima delatnosti kojom se preduzeće bavi.

Zapošljavanje radnika uopšte, pa prema tome i njihovo obučavanje za date poslove, ima veliki značaj ne samo za preduzeća kao neposredno zainteresovane već i za širu društvenu zajednicu. To se potvrđuje i činjenicom da svaka moderno organizovana država donosi posebne pravne akte u vezi sa zapošljavanjem radnika, kao i da izdvaja znatna sredstva iz budžeta za prekvalifikacije i dokvalifikacije lica koja su, zbog tehnološkog razvoja, ostala bez zaposlenja.

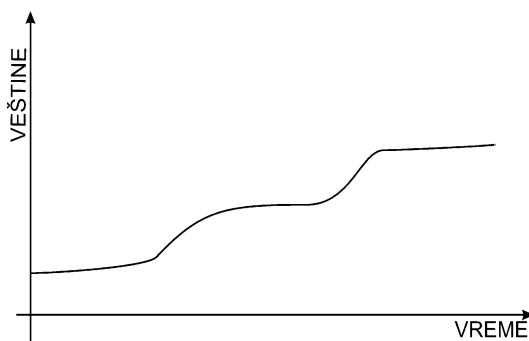
Menadžeri treba da znaju šta su bitne pretpostavke za obučavanje radnika. Naime, bilo da su u pitanju novi radnici koji prvi put stupaju u radni odnos, ili da se radi o radnicima koji su već bili u radnom odnosu, neophodno je da postoji izražena želja za učenjem. Radnik koji ulazi u proces obučavanja treba da bude motivisan na sticanje novih znanja i veština. On treba, dakle, da vidi potrebu da uloži dodatni trud da bi uvećao svoje radne sposobnosti. Pored toga, menadžeri treba da podstiču radnike na uključivanje u proces obučavanja, kao i da ih nagrađuju za napore koje ulažu da bi uvećali svoje znanje i veštine, koje su potrebne preduzeću.

Jedan od načina pospešivanja procesa obučavanja jeste učenje na vlastitim greškama i sticanje saznanja o svom napredovanju u obuci u određenom periodu. Pri tome, neophodno je da se zna da se učenje ne odvija pravolinijski, jer postoje momenti kada se radnici uvode u osnovne veštine, da bi u kasnijem periodu uvežbanost naglo rasla.

Nakon određenog perioda učenja nivo uvežbanosti stagnira, jer je radniku potrebno izvesno vreme da sredi svoje umno i fizičko stanje i da usvoji nova

znanja. Posle toga ponovo nastaje uspon u znanju i veštini, pa opet period stagniranja, i tako redom. Ovaj odnos dužine vremena obučavanja i nivoa stečenih veština može se predstaviti na jednoj tipičnoj krivulji učenja<sup>87</sup> (slika 4).

Odnos vremena i stepena sticanja veština, koji su na tipičnoj krivulji učenja prikazali autori citiranog dela, predstavlja samo globalnu ilustraciju procesa obuke radnika u određenom periodu. Međutim, svaki pojedini radnik, zavisno od vrste posla za koji se obučava, kao i od njegovih psiho-fizičkih sposobnosti, te godina starosti i ostalih posebnih uslova, svoje znanje i veštine stiče brže ili sporije. Zato menadžeri moraju posvetiti posebnu pažnju obučavanju svakog pojedinca.



*Slika 4: Tipična kriva učenja*

Obučavanje radnika za određeni posao može se obavljati u toku procesa rada, što obuhvata poboljšanje postojećih ili sticanje novih veština uz rad. Pored toga, obučavanje se može organizovati izvan procesa rada, što podrazumeva da radnik pohađa određenu obuku van svog radnog mesta.

Obuka uz rad ima svoje prednosti u tome što se najbolje uči ako se istovremeno i radi. Takva obuka obavlja se pod nadzorom iskusnog radnika ili specijalizovanog instruktora, uz obavezno obaveštavanje radnika da su u tom procesu važniji rezultati učenja nego efekti samog rada. Na taj način, radnik koji se obučava ne radi pod pritiskom norme ili nastojanja da postigne visok nivo produktivnosti, već se zalaže da što bolje ovlada znanjem i veštinama koje zahteva dato radno mesto. Tek kada novi radnik vlada znanjem i veštinama koje zahteva njegovo radno mesto, mogu se očekivati njegovi povećani efekti, koji su rezultat obuke uz rad.

---

<sup>87</sup> Videti opširnije: D. Ren i D. Voic, citirano delo, str. 296

Obučavanje radnika za proces rada moguće je organizovati i van radnog mesta. To su uslovi slični redovnom školovanju, jer radnik ne oseća obavezu da postigne radne rezultate, te je opušteniji i više posvećen procesu obuke. Zato mnoga preduzeća organizuju posebne kurseve ili druge oblike obuke van radnog mesta, bilo da se radi o obučavanju novih radnika za uključivanje u proces rada, bilo da su u pitanju dokvalifikacije ili prekvalifikacije već zaposlenih radnika. Pored toga, ovakav način obuke omogućuje da se izbegnu eventualno teže posledice grešaka koje radnik u procesu učenja uz rad može da učini. Takođe, na ovaj način obučavanja moguće je izbeći i povrede na radu koje se češće javljaju u slučaju obuke uz rad.

### *2.2.2. Proces pripremanja menadžera*

Aktivnosti menadžera u procesu poslovanja preduzeća znatno su složenije i odgovornije nego što je slučaj sa izvršnim poslovima. Zato se menadžeri ne mogu obučiti za svoje složene i odgovorne zadatke, nego se pripremaju u toku ukupnog radnog veka.

Dok radnici na izvršnim poslovima stiču veštinu za kraće vreme, menadžeri moraju stalno učiti i usavršavati svoje sposobnosti koje su neophodne za uspešan rad. Takođe, menadžeri moraju stalno razvijati svoje sposobnosti u cilju napredovanja na hijerarhijskoj lestvici menadžmenta preduzeća. Zato su menadžeri upućeni da neprekidno uče i dopunjuju svoja znanja i umešnosti kako u oblasti tehnike, tako i u sferi opšteg menadžmenta.

U cilju ilustrovanja ovakvih postavki, navodimo jedan primer iz američke prakse.

"Predsednik Američkog udruženja za menadžment (AMA - American Management Asociation) kaže da se svake godine 500.000 američkih menadžera upiše na formalne kurseve iz menadžmenta. Ovi kursevi obuhvataju one koje organizuje AMA, one na univerzitetima i one koji se organizuju u samim kompanijama. Menadžeri koji misle da su njihovi "školski dani" prošli kada su diplomirali doživeće neprijatno iznenađenje. Za savremene menadžere nikad kraja".

Navedeni primer iz američke prakse pripremanja menadžera nije ni usamljen niti redak. Slične tendencije izražene su u zemljama Evropske unije, a sve više se javljaju i na prostoru Istočne Evrope, pa i Jugoslavije. U tom smislu, interesantno je pomenuti da je 1993. godine, u organizaciji Udruženja menadžera i časopisa "Direktor", održano veliko savetovanje na temu: "Obrazovanje za

menadžment", na kome je zaključeno da je neophodno i u našoj zemlji stvarati klimu za razvoj menadžmenta. Takođe, u poslednje vreme u našoj zemlji osniva se sve više institucija za obrazovanje menadžera, uz učešće domaćih i inostranih teoretičara iz ove oblasti.

Pripremanje menadžera je komponenta kadrovske politike koja omogućuje da dođu do izražaja i leaderske sposobnosti pojedinih nosilaca aktivnosti menadžmenta. To su posebne sposobnosti koje dolaze do izražaja u iniciranju, podsticanju i vođenju ljudi u procesu poslovanja. "Lider grupiše ljude da bi se posao bolje obavljao, a ne da bi se gasila vatra kad nastane problem. On takođe povezuje dugoročne rezultate menadžmenta sa odgovarajućom kompenzacijom. Uloga lidera je da inicira programe koji podrazumevaju da je odgovornost svakog pojedinca u poboljšanju kvaliteta i produktivnosti."<sup>88</sup>

Osposobljavanje ljudi za menadžment, a posebno stvaranje timova predstavlja jednu od bitnih komponenti kadrovske politike u domenu pripremanja menadžera. To podrazumeva i pripremu menadžera za inovativni pristup u upravljanju preduzećem, što doprinosi dinamičkom reagovanju na tržišne promene.

Menadžeri se pripremaju za aktivnosti na sva tri osnovna nivoa menadžmenta. Pri tome, razlikuju se metode pripreme koje se mogu primeniti na:

- početnom,
- srednjem i
- najvišem nivou menadžmenta.

Pripremanje za početni nivo menadžmenta podrazumeva sticanje odgovarajućeg fonda znanja i iskustva mladog menadžera, koje se sprovodi kroz rad, a pod vođstvom i nadzorom iskusnijih menadžera. Ovakav metod razvijanja menadžerskih veština uz rad, a pod nadzorom iskusnijih menadžera naziva se mentorski sistem. Proces pripremanja mladih menadžera obično se odvija tako da mu se poveri rukovođenje nekom od organizacionih jedinica, kako bi se učili na greškama i sticali neophodno iskustvo koje će im koristiti u budućoj karijeri. Na taj način mladi menadžer upoznaje se sa preduzećem i njegovim poslovanjem. Da bi se što potpunije upoznali sa preduzećem i njegovom posebnom politikom, mladi menadžeri prolaze kroz sve organizacione jedinice i tako stiču uvid u celinu datog privrednog subjekta.

---

<sup>88</sup> Hauard G. Has (Howard Haas) i Bob Tamarkin: Lider u svakom od nas -siguran put da otkrijete sebe, PS "Grmeč", Privredni pregled, Beograd, 1995. str. 173.



Međutim, pripremanje mladih menadžera može se organizovati i u okviru specijalizovanih institucija - škola, fakulteta, instituta i sl. Na taj način doprinosi se više sticanju teorijskih znanja, koja je neophodno potkrepiti praktičnim radom u preduzeću, da bi se steklo samopouzdanje i sigurnost u procesu donošenja poslovnih odluka i preduzimanje odgovarajućih menadžerskih mera.

"Menadžer pomaže svojim ljudima da vide sebe kao sastavne delove u jednom sistemu, da rade u skladu i u saradnji sa stadijumima koji prethode i s onima koji slede, u pravcu optimizacije napora koji se ulažu u svim stadijumima usmerenim ka postizanju cilja".<sup>89</sup>

Prethodno citirani tekst govori u prilog brige o širokom spektru pripremanja menadžera, kako bi organizacioni sistem preduzeća bio što uspešniji. To je posebno bitno za menadžere početnog nivoa, jer se oni po prvi put susreću sa problematikom samostalnog vođenja poslova pomoću ljudi. Jedno od prvih pitanja koje menadžeri na početnom nivou treba da rešavaju jeste oblast kadrovske politike. Istina, na tom nivou ne vodi se globalna kadrovska politika, ali se mladi menadžeri, u okviru procesa pripreme za aktivnosti menadžmenta, upućuju u ovu problematiku. Na taj način oni se pripremaju da u svojoj menadžerskoj karijeri budu sposobni da rešavaju pitanja iz oblasti kadrovske politike i to prvo na nivou pojedinih organizacionih jedinica, a zatim na nivou preduzeća kao celine.

"Nova stvarnost u poslovnom svetu ne zasniva se na starom načinu vođenja komandi onako kako piše u udžbeniku. Uspešno rukovođenje u današnjoj promenljivoj sredini zavisi od više sistema komunikacije koji su u pozadini kompanije i koji menjaju njen oblik".<sup>90</sup> Iz toga proističe neophodnost posebnog aspekta pripreme menadžera na početnom nivou, u savremenim uslovima privređivanja.

Pripremanje menadžera za srednji nivo menadžmenta podrazumeva veće naglašavanje menadžerskih i opštih veština u odnosu na tehničke veštine. Pri tome, ne isključuje se potreba rada uz iskusnije menadžere, koji pružaju više uopštenih znanja mlađim kolegama. Menadžer na srednjem nivou već ima stečena znanja i iskustva, na osnovu čega dobija više ovlašćenja, a pred njega se postavljaju takvi ciljevi čije ostvarivanje omogućuje veću slobodu u odlučivanju.

---

<sup>89</sup> Edvards Heming (W.Edvards Heming), Nova ekonomska nauka - namenjena privredi, vladi, obrazovanju, PS "Grmeč", Privredni pregled, Beograd, 1996, str. 110.

<sup>90</sup> Houard G.Has i Bob Tamarkin, citirano delo, str. 121.

U procesu pripremanja menadžera za srednji nivo menadžmenta obično se praktikuje menjanje organizacionih delova preduzeća kako bi se obezbedilo što potpunije upoznavanje sa celinom poslovanja datog privrednog subjekta. Ova rotacija izvodi se po menadžerskim radnim mestima, što omogućuje sticanje iskustva u vođenju različitih poslova u preduzeću.<sup>91</sup>

Pripremanje menadžera srednjeg nivoa obuhvata i upućivanje u posebne obrazovne ustanove koje organizuju kurseve, seminare, predavanja i druge oblike edukacije za menadžere srednjeg nivoa, a u cilju sticanja širih saznanja pojmova i veština iz oblasti menadžmenta. Ovakve oblike edukacije često organizuju i univerziteti, koji pripremaju menadžere srednjeg nivoa u cilju sticanja većeg uvida u proces menadžmenta.

Razvijanje menadžerske sposobnosti na srednjem nivou menadžmenta podrazumeva pripremanje ovakvih kadrova i za dalje napredovanje na hijerarhijskoj lestvici u preduzeću. Zato se i u ovoj fazi pripremanja menadžera podstiče ispoljavanje leaderskih osobina pojedinaca, jer je neophodno izgrađivati i odgovarajući broj lidera u menadžerskoj strukturi preduzeća. U tom cilju, pripremanje menadžera srednjeg nivoa mora obuhvatiti i razvoj sposobnosti da se uspostavi povratna sprega ideja i informacija koje slobodno protiču sa nižeg nivoa na viši nivo organizacione strukture preduzeća.

U cilju ilustrovanja jedne od bitnih razlika između menadžera i lidera, navodimo sledeći citat: "*U poslovnom mozaiku, lider je taj koji prvo vidi sliku, a zatim kockice u mozaiku, dok menadžer vidi kockice kao pojedinačne delove, a tek potom sliku*".<sup>92</sup> Prema tome, jasno je da je pripremanje lidera mnogo obuhvatniji i složeniji proces nego što je slučaj sa edukacijom menadžera srednjeg nivoa menadžmenta.

Polazeći od prethodne konstatacije, proces pripremanja menadžera na najvišem nivou menadžmenta ima za cilj da omogući razvijanje sposobnosti da se sagleda slika poslovanja preduzeća u celini. Takav proces pripremanja menadžera obavlja se u dva osnovna pravca:

- menjanjem organizacionih jedinica i poslovnih oblasti preduzeća i
- edukacijom o poslovanju preduzeća i o njegovim odnosima prema okruženju.

---

<sup>91</sup> Videti opširnije: D. Ren i D. Voic, citirano delo, str. 297.

<sup>92</sup> Hauard G. Has i Bog Tamarkin, citirano delo, str. 123.

Menjanje organizacionih jedinica i poslovnih oblasti preduzeća podrazumeva rotiranje menadžera koji se pripremaju za najviši nivo menadžmenta po odgovarajućim delovima datog privrednog subjekta. Na taj način se, u konkretnoj praksi vođenja različitih poslovnih jedinica, stiče iskustvo i veština u samostalnom vođenju pojedinih delova organizacionog sistema preduzeća, a istovremeno razvija sposobnost sagledavanja celine poslovanja.

Edukacija, odnosno obrazovanje o poslovanju preduzeća i o njegovim odnosima prema okruženju, predstavlja složeniji oblik pripremanja menadžera višeg nivoa menadžmenta. U ovom procesu pripremanja menadžera sadržano je osposobljavanje za samostalno odlučivanje o ciljevima preduzeća, što neophodno podrazumeva poznavanje prilika koje vladaju na tržištu i u širem društvenom okruženju. Ovako sprovedeno pripremanje menadžera najvišeg nivoa (top menadžera) treba da ih osposobi za proces planiranja ciljeva poslovanja preduzeća. To podrazumeva osposobljavanje za donošenje svih oblika planskih odluka i to o:

- ciljevima,
- politikama,
- strategijama,
- programima i
- planovima.

O svim navedenim oblicima planskih odluka govori se opširnije i detaljnije u prethodnoj glavi ovog dela knjige. Pripremanje za menadžere najvišeg nivoa podrazumeva i osposobljavanje za sagledavanja dalekosežnih tendencija u ukupnom procesu privređivanja. Zato se od top menadžera očekuje da postane vizionar sa stvaralačkim potencijalom, sa kojim može da se suprotstavlja izazovima i opasnostima koje preduzeću prete iz okruženja. To se posebno odnosi na onaj deo menadžmenta koji ima leaderske sposobnosti. "Biti lider znači ovladati vrhunskom poslovnom veštinom koja će doneti materijalnu satisfakciju i istinsku duhovnu satisfaciju koja se ne može doživeti u nekoj drugoj ulozi ili na nekom drugom položaju u poslovnoj hijerarhiji".<sup>93</sup>

Proces razvijanja menadžerske sposobnosti obuhvata i podsticanje pojedinaca na usavršavanje, kao i obezbeđivanje uslova da to i ostvare. Način i postupci da se taj proces racionalno realizuje zavisi od vrste i veličine preduzeća, od njegove delatnosti, kao i od organizacione strukture. Međutim, potreba za

---

<sup>93</sup> Ibidem, str. 193.

usavršavanjem kadrova je trajna i predstavlja bitnu komponentu kadrovske politike preduzeća, što posebno dolazi do izražaja u uslovima ubrzanog tehnološkog progressa i ukupnog razvoja društva.

### *2.2.3. Kadrovska politika u funkciji tehnološkog razvoja*

Razvoj nauke i njene tehnološke primenljivosti u procesu privređivanja, kao i u ostalim oblastima društvenog života, uslovljava znatne promene u kvalifikacionoj strukturi zaposlenih. To se odnosi kako na menadžment tako i na neposredne izvršioce. Nove tehnologije prodiru u sve pore društvenog života i sa sobom nose znatne promene u načinu rada i u upravljanju organizacionim sistemima. Zato je neophodno i u procesu obučavanja kadrova za izvršne poslove, kao i u procesu pripremanja kadrova za menadžment, voditi računa o pomenutim promenama i o novim zahtevima koje te promene nameću. Kadrovska politika organizacionih sistema uopšte, pa prema tome i preduzeća kao osnovnih subjekata privređivanja, mora polaziti od činjenice da jednom stečeno znanje u redovnom školovanju ne može biti dovoljno za ceo radni vek radnika. Naime, pored obučavanja radnika za prvo uključivanje u radni odnos, koje se obavlja neposredno po završavanju određenog školskog obrazovanja, neophodno je u toku četrdesetogodišnjeg radnog veka izvršiti niz dokvalifikacija ili čak promena kvalifikacija svakog pojedinca. To se posebno odnosi na menadžere, čije aktivnosti su složenije i podrazumevaju viši stepen nadležnosti, pa prema tome i odgovornosti za uspešno vođenje poslova pomoću ljudi. Tehnološki progres ispoljava se u sve većoj automatizaciji izvršnih poslova, a posebno onih u proizvodnji. To uslovljava promene u strukturi zaposlenih, pri čemu se sve manje radnika zapošljava na neposredno izvršnim poslovima u proizvodnji, a sve više na pripremno-završnim, odnosno režijskim poslovima. Ovakve tendencije dovode do sve veće zastupljenosti visokostručnih kadrova u strukturi zaposlenih. Naime, jednostavniji poslovi, koji se ciklično i učestalo ponavljaju, odnosno repetitivni poslovi, mogu se automatizovati. Ako se period s kraja XIX i polovine XX veka može označiti kao vreme industrijske revolucije, onda se druga polovina, a posebno poslednje decenije XX veka mogu smatrati periodom informatičke revolucije. U periodu industrijske revolucije dolazi do izražaja primena delotvornosti mašina, koje omogućuju povećanje produktivnosti do neslučenih razmera. Pri tome, teški fizički rad radnika zamenjuje se radom mašina koje pokreće para ili električna energija. Čoveku ostaju složeniji poslovi ko-

ji zahtevaju viši stepen kvalifikovanosti, a ljudski rad se sve više pomera iz neposredne proizvodnje u sekundarne i tercijarne delatnosti.

Na primer, umesto fizički teških poslova u zemljoradnji ili šumarstvu i rudarstvu, uvode se moćne mašine kojima se zamenjuje radna snaga ratara, šumara ili rudara. Snažni traktori vuku plugove sa više brazda u procesu oranja, motorne testere i gateri zamenjuju naporni rad drvoseče, a rudarske mašine, bageri, buldožeri, transportne trake i slično zamenjuju teški rad rudara. U tekstilnoj industriji, umesto primitivnih tkačkih razboja na kojima radi veliki broj fizičkih radnika, uvode se automatski razboji, što omogućuje da jedan radnik posluhuje, odnosno nadzire rad i do sto takvih mašina.

Ovakav tempo razvoja omogućio je da se produktivnost rada poveća i po nekoliko stotina puta u odnosu na vreme kada je dominirao ljudski fizički rad. Danas u SAD manje od četiri procenta ukupnog stanovništva obezbeđuje hranu za potrebe cele zemlje. Međutim, u privredno nerazvijenim zemljama, koje još nisu osetile blagodeti procesa industrijalizacije, poljoprivredom se bavi preko tri četvrtine stanovništva, a stalno imaju problem deficita hrane. Tako je bilo i u sada privredno razvijenim zemljama pre industrijske revolucije. Razvoj elektronike kao višeg oblika tehnološkog razvoja omogućio je dalje ubrzano povećavanje produktivnosti rada. Sada se i struktura zanimanja menja u pravcu veće zastupljenosti tercijarnih delatnosti, na račun primarnih i sekundarnih delatnosti. Uvođenjem savremenih elektronskih računara omogućeno je efikasnije komuniciranje među ljudima i njihovim organizacijama, što znatno doprinosi uspešnijem poslovanju. Ceo svet, zahvaljujući mreži moćnih elektronskih uređaja, postaje globalno društvo. Preko interneta i satelita ostvaruje se efikasno prenošenje informacija s kraja na kraj sveta. Iz dana u dan razvijaju se proizvodne mogućnosti zahvaljujući sve efikasnijim elektronskim sistemima, novim tehnologijama i sve jeftinijim materijalima koji se primenjuju u privredi, kao i u ostalim društvenim delatnostima. Zahvaljujući sve većoj ulozi informacionih sistema u ukupnom društvenom životu, period s kraja XX veka naziva se vreme informatičke revolucije. To se može potvrditi posmatranjem zbivanja u svakodnevnom životu. Na primer, pre pedesetak godina telefon i televizor bili su privilegija samo uskog kruga ljudi. Danas, međutim, iz svakog sela u evropskim zemljama može se pozvati telefonom bilo koji deo sveta. Takođe, televizor je postao neizostavni deo nameštaja svake porodice. O snažnom razvoju proizvodnje i o usavršavanju mogućnosti kompjutera da se i ne govori. Svake dve do tri godine javlja se nova generacija kompjutera, čije mogućnosti na desetine i

stotine puta premašuju prethodne. Sve ove tendencije u razvoju tehnologije rezultat su, pre svega, novih mogućnosti oslobođenog ljudskog uma. Tržišna privreda, koja se bazira na konkurenciji, deluje kao snažni podsticaj razvoja i sve racionalnijeg korišćenja ljudskih potencijala. Na toj osnovi razvila se i aktivnost menadžmenta, koja je posebno doprinela efikasnosti funkcionisanja organizacionih sistema, kao osnovnih jedinica privrede i ostalih društvenih delatnosti. Savremena kadrovska politika kao aktivnost menadžmenta na izboru, prijemu, obučavanju i usavršavanju kadrova za obavljanje poslova u datom organizacionom sistemu, predstavlja bitan faktor uspešnosti poslovanja. Zato proces obučavanja radnika uz rad mora biti permanentan i kontinuelan, kako bi se omogućilo praćenje razvoja tehnologije. To se posebno odnosi na pripremanje menadžera na svim nivoima, jer se od menadžmenta zahteva spremnost da inicira, koordinira, usmerava i kontroliše poslovanje preduzeća u uslovima stalnih promena na tržištu i u ukupnom društvenom okruženju. Pri tome, menadžment mora biti osposobljen da inicira promene uslova poslovanja i ponašanja preduzeća u sve oštrijoj konkurenciji. Otuda i sve veći značaj ukupne kadrovske politike kao jedne od funkcija menadžmenta.

### 3. Napredovanje

U dinamici proizvodnje i poslovanja preduzeća stalno se remeti ravnoteža između zahteva poslova i kvalifikacionih profila izvršilaca tih poslova. Do tih poremećaja dolazi zbog toga što se menjaju uslovi pod kojima se obavlja proizvodnja, te se menjaju i zahtevi poslova i što se menjaju kvalifikacioni profili izvršilaca poslova. Ove trajne promene predstavljaju osnovu za pomeranje izvršilaca poslova sa jednih radnih mesta na druga, tj. osnov za njihovo napredovanje. Pod napredovanjem se vulgarno najčešće podrazumeva promena u radnom odnosu koja ima za rezultat povećanje plate lica koje napreduje. Ovom vulgarnom obeležju treba dodati i činjenicu - svakako još mnogo značajniju za pojavu napredovanja - da lice koje napreduje menja i svoju funkciju u preduzeću.

Na izvršnim radnim mestima pri napredovanju se najčešće polazi od sposobnosti lica koje napreduje da obavlja poslove višeg intenziteta zahteva u istoj delatnosti. Ako je ovo kriterijum, raspon za napredovanje je u tom slučaju određen rasponom između najvišeg i najnižeg intenziteta u dotičnoj delatnosti. U drugim slučajevima, na izvršnim radnim mestima napredovanje se sprovodi i pomeranjem radnika s posla jedne vrste i jednog intenziteta na posao druge vrste sa drugim intenzitetom. U takvim slučajevima u pitanju je ne samo postiza-

nje višeg stepena kvalifikovanosti, već jedna preorijentacija sa jedne vrste kvalifikovanosti na drugu vrstu kvalifikovanosti. Kriterijumi napredovanja menadžera nalaze se takođe u zahtevima pojedinih nivoa menadžmenta. Pored ovoga, međutim, od značaja je ovde i problem zadovoljenja izvesnih osnovnih zahteva članova kolektiva. Od kolikog je značaja obezbeđenje zahteva poslova i striktno izvršavanje parcijalnih zadataka radi ostvarenja konačnih ciljeva preduzeća, od isto tolikog značaja je i udovoljavanje zahteva članova kolektiva i njihovih težnja ka napredovanju. Ti zahtevi i želje za napredovanje nisu u suprotnosti sa zahtevima poslova koje članovi kolektiva treba da izvršavaju. Naprotiv, skladnim zadovoljavanjem zahteva poslova, s jedne strane, i zahteva i želja izvršilaca tih poslova, s druge strane, obezbeđuje se najbrži razvitak efikasnosti poslovanja preduzeća.

Radni staž predstavlja izvesno objektivno merilo i jednaki tretman raznih aspiranata za konkretno radno mesto. Ipak, to merilo ne može u mnogim slučajevima da se primeni. Naime, da bi se radni staž mogao primeniti kao merilo napredovanja, bilo bi potrebno da u svakom konkretnom slučaju postoji onoliko viših stručnih mesta na koje treba pomeriti iste kandidate sa nižih mesta koliko ima ravnopravnih kandidata. Još je gore ako težnja za što doslednijim sprovođenjem ovoga kriterijuma dovede do veštačkog formiranja nepotrebnih stručnih radnih mesta, do deformisanja organizacione strukture preduzeća i kolektiva, do povećanja troškova i sl. Diskrecioni izbor kandidata za konkretno više stručno radno mesto počiva na subjektivnim elementima. Kako želje svih aspiranata ne mogu biti zadovoljene, diskrecione odluke nadležnog menadžmenta izazivaju negodovanja, otpore, nesporazume i zategnute odnose između članova kolektiva.

Ovi momenti pokazuju da se u napredovanju članova kolektiva ne može šablonski primeniti nijedan sistem bez negativnih efekata toga sistema na kadrovsku politiku, specijalno na politiku napredovanja. Kombinovanom primenom objektivnog (radni staž) i subjektivnog (diskrecioni izbor) kriterijuma može se obezbediti pravedniji tretman u napredovanju i efikasniji ekonomski rezultati sa stanovišta interesa preduzeća. Ako se ovome još doda i izvestan plan-ski prilaz problematici napredovanja, uz solidnu i sistematsku pripremu elemenata potrebnih za sagledavanje perspektivnog razvoja preduzeća, tada će politici napredovanja biti postavljeni dosta čvrsti osnovi.

## GLAVA VII. UTICANJE

Menadžment se definiše kao veština vođenja poslova sa ljudima i uz pomoć ljudi radi ostvarivanja ciljeva organizacije. Iz toga proističe zaključak da je funkcija uticanja usmerena na sledeće elemente: ciljeve organizacije, menadžere, radnike i poslove.

Svi navedeni elementi funkcije vođenja, odnosno rukovođenja, obuhvataju ljudsku stranu organizacije. To podrazumeva ponašanje, komunikaciju, motivaciju i vođstvo.

Ciljeve organizacije utvrđuju menadžeri, a ostvaruju ih radnici, obavljajući odgovarajuće poslove na osnovu podele rada i uspostavljanja organizacione strukture preduzeća. Ovakvo kombinovanje elemenata vođenja omogućuje donošenje planova u kojima se utvrđuju ciljevi organizacije. Sledeća aktivnost u okviru funkcije vođenja jeste obezbeđenje ostvarivanja planova, što se postiže angažovanjem radnika koji obavljaju radne zadatke. Podsticanje radnika na zalaganje da se ostvare planirani zadaci, odnosno ciljevi organizacije, obezbeđuje se autoritetom menadžera. To podrazumeva iniciranje, koordinaciju i kontrolu obavljanja poslova, kao i motivisanje odgovarajućeg ponašanja radnika. Funkcija uticanja definiše se kao aktivnost menadžera usmerena na efikasno ostvarivanje ciljeva organizacije, kroz međusobnu saradnju, komuniciranje, motivaciju i vođstvo radnika u obavljanju planiranih zadataka.

Vodeći preduzeće, menadžeri utiču na radnike da efikasnije rade i da što više doprinose uspehu organizacije kao celine.

Iz ovako definisane funkcije vođenja, odnosno uticanja, mogu se uočiti navedeni elementi ove aktivnosti, i to:

- ponašanje pojedinaca i grupa (saradnja),
- komuniciranje između učesnika u poslovanju,
- motivacija radnika na zalaganje na poslu,
- vođstvo (autoritet i stil menadžera).



## I. KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJI

### 1. Definisanje komunikacije

Pojam komunikacija (lat. *comunicatio* - ophođenje, opštenje) jeste aktivnost ophođenja između pojedinaca ili grupa u cilju efikasnog prenošenja informacija i njihovog razumevanja. Prema tome, komunikacija je jedna od komponenata organizacije, jer se veze između elemenata organizacionog sistema uspostavljaju njihovim međusobnim opštenjem, odnosno razmenom informacija.

Navedeni primer i njemu slični pokazuju kako je dobro informisanje jedan od bitnih uslova uspešne komunikacije. Uz to, neophodno je da informacija bude ne samo upućena od jedne osobe drugoj već i da bude primljena i razumljiva.

Nesposobnost da se uspostavi uspešna komunikacija između članova porodice, među prijateljima, u društvenoj zajednici, a posebno u privrednoj organizaciji, donosi mnoge probleme.

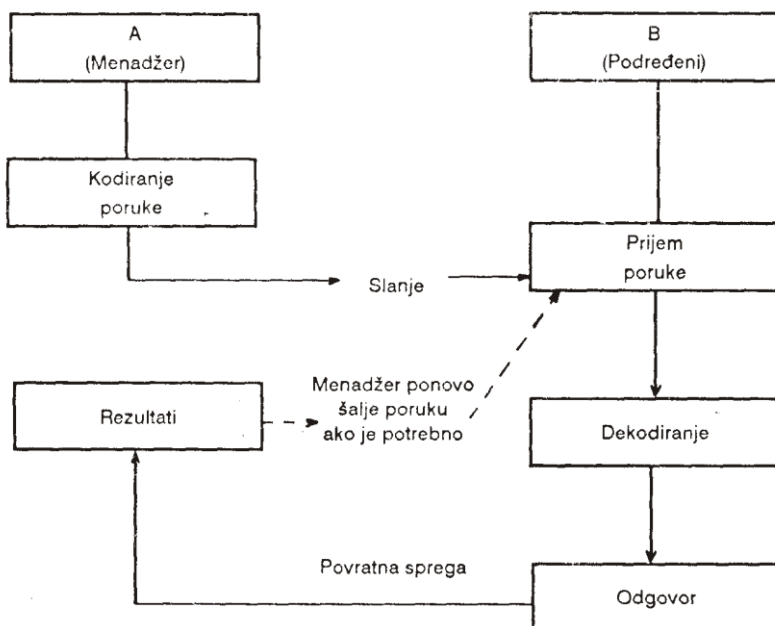
Menadžeri preduzeća, kao i rukovodioci drugih društvenih grupa, zato nastoje da omoguće što bolje upućivanje i primanje poruka, odnosno razmenu informacija, kako bi organizacija na čijem se čelu nalaze što uspešnije funkcionisala.

Komunikacija se može objasniti kao sistem veza među ljudima. Međutim, to nisu veze tehničke prirode, kao što su delovi složenih uređaja povezani cevima i žičanim provodnicima radi prenošenja mase i energije, već je to proces prenošenja informacija od jedne osobe do druge, uz uslov njihovog prijema i razumevanja. Zato je komunikacija aktivnost menadžmenta u procesu planiranja, organizovanja, kadrovske politike i kontrolisanja.

Osnovni model komunikacije prikazan je na slici 6.<sup>94</sup>

---

<sup>94</sup> Wren D. A., Voich Jr. D., *Menažment - proces, struktura i ponašanje*, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd 2001., str. 370



Slika 5: Osnovni model komunikacije

Menadžeri preduzeća znatan deo svog vremena provode u procesu komunikacija. Komunikacije služe menadžerima da informišu radnike o planskim zadacima, da im obezbede informacije potrebne za donošenje odluka, kao i da olakšaju koordiniranje rada svih članova organizacije. Komunicirajući, menadžeri ubeđuju, informišu, motivišu i vode pojedince ka ostvarenju planiranog cilja organizacije.

Kada se komunikacija posmatra sa šireg aspekta, može se zaključiti da se celokupna organizacija javlja kao ogromna mreža komunikacionih kanala i tokova informacija. To su telefonske veze, poslovna korespondencija, računarski izveštaji, sastanci menadžmenta i stručnih timova i drugi vidovi komunikacija u okviru organizacije, što se vidi u svakodnevnom radu preduzeća. Međutim, sa stanovišta funkcije vođenja, odnosno rukovođenja, najvažniji element komunikacija jesu međuljudske komunikacije. U tom smislu, naše dalje bavljenje ovom problematikom biće usmereno na komunikacije među ljudima. To podrazumeva komuniciranje menadžera sa radnicima i radnika između sebe.

## 2. Komunikacioni sistem

Komunikacioni sistem sastoji se od nekoliko osnovnih elemenata. To su:

- pošiljalac ili izvor poruke,
- slanje poruke,
- simboli za slanje poruke,
- medijum ili sredstvo slanja poruke,
- kanali ili putevi za prenos poruka.

Svaki od navedenih elemenata ima posebnu ulogu u ostvarivanju uspješne komunikacije u okviru organizacije. Ovi elementi su međusobno povezani i isprepletani pa ih je moguće uočiti tek na osnovu detaljne analize procesa komunikacije.

Pošiljalac ili izvor poruke (informacije) jeste lice koje želi da komunicira s drugim licem. U preduzeću to je menadžer koji izdaje nalog radniku da obavi neki zadatak. Takođe, radnik na jednom izvršnom poslu može slati poruku drugom radniku u vezi sa zajedničkim zadatkom ili dostavljati izveštaj menadžeru i slično.

Aktivnost pošiljaoca poruke uslovljena je njegovom željom i potrebom da komunicira. Tako, menadžer ima potrebu da uputi odgovarajuće poruke podređenima u organizaciji, budući da je menadžment veština vođenja poslova preko ljudi. Učenici imaju želju da međusobno komuniciraju, što je neophodni deo njihovog druženja. Slično je sa komunikacijama u porodici ili drugim društvenim zajednicama. Roditelji imaju i potrebu i želju da komuniciraju sa svojom decom da bi ih uspješnije vaspitali.

Slanje poruke obuhvata aktivnost biranja simbola, odnosno kodiranja. To su govor, pismo, mimika, gestovi, intonacija i drugi oblici izražavanja poruke. Poruka se može poslati pošto se odabere način kodiranja. Postupak kodiranja ljudskih poruka je veoma složen. On je uslovljen trenutnim raspoloženjem pošiljaoca poruke ili specifičnim odnosima između učesnika u komunikaciji.

### *Primer:*

*Ako je pošiljalac poruke lošeg raspoloženja ili je iznerviran zbog dobijenih nepovoljnih informacija, njegovo kodiranje poruke biće drukčije nego kada je dobrog raspoloženja i potpuno staložen. to se posebno odnosi na menadžere koji su podložni stalnim promenama raspoloženja uzrokovanim problemima u poslovanju koje moraju da rešavaju.*

Medijum ili sredstvo kojim se prenosi poruka bitan je element procesa komunikacije. Kao medijum za prenošenje poruka najčešće se koriste reči i slike, a ponekad i određene aktivnosti, kao što su sleganje ramenima, gestikuliranje i drugi oblici "jezika tela". Medijumi komunikacije koji se koriste u poslovnoj preduzeća obično su:

- lični kontakt menadžera i radnika,
- telefonski razgovori,
- interna televizija ili razglas,
- radni sastanci,
- pisani izveštaji,
- grafikoni,
- planski dokumenti i slično.

Svaki od navedenih medijuma, kao i druga sredstva komunikacije, ima svoje prednosti i nedostatke. Nekada je lični kontakt menadžera i radnika veoma povoljan medijum komunikacije, ali nije uvek izvodljiv, ili ima određenih slabosti budući da se tok razgovora ne beleži. Zato je povoljnije sredstvo za istovremenu komunikaciju menadžera sa više radnika interna televizija ili razglas. Međutim, ako treba da izdaju složenije naloge, menadžeri sačinjavaju pisane dokumente, kao što su planovi, programi i slično. Isto tako, radni sastanci su korisno sredstvo komunikacije, jer omogućavaju povratnu spregu između pošiljaoca poruke i njenog primaoca. To posebno dolazi do izražaja u procesu pripreme strateških odluka ili donošenja planskih dokumenata, kada je neophodno razmeniti mišljenja o različitim varijantama rešenja od kojih treba odabrati ono koje najviše odgovara datoj organizaciji.

Kanali za prenos poruka su određeni putevi kojima se kreću informacije od pošiljaoca do primaoca. U strukturi organizacije kanali za protok poruka vode nadole, nagore i u stranu. Međutim, postoje i nezvanični vidovi komunikacija, kao što su glasine, tračevi i slično, kojima se dopunjuju zvanični kanali.

Komunikacije nadole podrazumevaju tok informacija od nadređenih prema podređenim, po hijerarhijskoj lestvici autoriteta. To su tokovi prenošenja direktiva, uputstava, objašnjenja, pravila, ocene rada podređenih, motivacije i slično, od top-menadžmenta do neposrednih izvršilaca planiranih zadataka.

Komunikacija nagore predstavlja tok informacija kojima se šalju poruke od neposrednih izvršilaca prema top-menadžmentu. to su obično informacije o

pojedincima i o njihovom radu i problemima na koje nailaze, kao i o međusobnim odnosima u grupi. tome treba dodati i različite procene o tome šta i kako treba da se radi u segmentu funkcije izvršenja zadataka. Ovim kanalima upućuju se izveštaji o poslovanju, preporuke za unapređenje i premeštanje kadrova, predlozi za povećanje nadnice, planovi odeljenja u okviru susretnog planiranja, kao i druga pitanja koja treba da reše ili odobre viši organi preduzeća.

Horizontalna komunikacija odvija se između učesnika u procesu rada na istom hijerarhijskom nivou u organizacionoj strukturi preduzeća. Na primer, ako nastane kvar na mašini u jednom proizvodnom odeljenju, predradnik ili poslovođa toga odeljenja može direktno da komunicira sa poslovođom radionice za mašinsko održavanje, koji se nalazi na istom hijerarhijskom nivou rukovođenja. U protivnom, poslovođa proizvodnog odeljenja morao bi se obratiti menadžeru proizvodnje, a ovaj top-menadžeru, da bi se komunikacija prenela preko menadžera pogona za održavanje sredstava za rad, koji bi dao nalog poslovođi mašinske radionice.

Horizontalne komunikacije se slično odvijaju između menadžera pojedinih sektora ili funkcija. Tako, menadžer nabavne funkcije za obezbeđenje potrebnih novčanih sredstava za neke hitne nabavke neposredno komunicira sa menadžerom finansijske funkcije. Na ovakav način omogućuje se efikasnije komuniciranje mimo utvrđene linije autoriteta, što podrazumeva prethodno uspostavljenu saglasnost o takvom načinu komuniciranja. Taj oblik komuniciranja naziva se prelaz. Njime se omogućuje brza i sigurna horizontalna komunikacija, bez opterećenja zvaničnih kanala prenosa informacija. Pri tom je neophodno da nadređeni menadžeri budu obavешteni o ovim horizontalnim komunikacijama da bi mogli da ostvare svoje kontrolne uloge.

Neformalna komunikacija predstavlja poseban kanal informacija, koji je izvan zvaničnih tokova naznačenih u organizacionoj strukturi preduzeća. To su nezvanični kanali u obliku glasina, tračeva, ogovaranja i sličnih tokova informacija. Oni mogu da unesu nemir i neprilike u sistem informacija u preduzeću. Zato ih menadžeri moraju pažljivo primati. Inače, sistem neformalnih komunikacija može se koristiti u pozitivnom smislu za pojačavanje zvaničnog sistema komuniciranja.

Neformalni sistem informacija prenosi se usmeno, zbog čega se niko ne može pozvati na odgovornost u slučaju neistinite poruke. Međutim, ponekad se, iz opravdanih razloga, neke informacije ne unose u zvanične beleške, te se koristi sistem nezvanične, usmene komunikacije, tako što se dozvoli da vest "procuri" u okruženje. Na primer, u nekoj školi se sprema smena direktora zbog njegovog odlaska na novu dužnost. školski odbor ili upravni odbor, u želji da sačuva tu tajnu do konačnog rešenja, ne izdaje pismeno saopštenje. Među-

tim, da bi se izbegle različite spekulacije i sumnjičenja u razloge smene, ovaj organ upravljanja dozvoli da "procuri" prava informacija.

Ovakav sistem informacija nema ozvaničene kanale za prenos poruka. Takođe, nije moguće potvrditi ili odbaciti verodostojnost informacija koje se prime ovim sistemom, već se na taj način mogu širiti i lažne informacije. Zato je dužnost menadžera da oprezno pristupa ovakvim informacijama, ne zanemarujući izvesnu korist koju od njih može imati.

### 3. Značaj efektivne komunikacije

Komunikacija je zajednička nit koja povezuje menadžerske procese: planiranje, organizovanje, zapošljavanje, uticanje i kontrolisanje. Menadžeri razvijaju planove kroz komunikaciju s drugima u svojim organizacijama i pripremaju implementaciju planova kroz razgovore s drugim ljudima o tome koji je najbolji način za distribuciju autoriteta i dizajniranje poslova. Menadžerima je poznato da se politike motivisanja i grupe i timovi aktiviraju redovnom razmenom informacija. Komunikacija je jednako važna i za proces kontrole rada organizacije.

Efektivne komunikacione veštine omogućiće menadžerima da iskoriste široku lepezu talenata koju nudi multikulturalni svet organizacija. Izvesno je da globalizacija poslovanja predstavlja izazov za komunikativne sposobnosti menadžera. Postoji mogućnost da se menadžeri, suočeni sa stranim i nepoznatim običajima, izrazima i značenjima povuku i pokušaju da izbegnu komunikaciju. To bi značilo da je prilika izgubljena. Zapadni menadžeri moraju, na primer, da shvate da tretiranje engleskog jezika kao svetskog jezika predstavlja ozbiljan rizik. Komunikacije, kao sve druge intelektualne aktivnosti, mogu se razviti, izbrusiti u novim izazovnim okolnostima. Organizacije mogu biti pravo mesto gde se ova lekcija može naučiti.

Menadžeri provode veliki deo svog vremena komunicirajući. Retko se dešava da sede sami za svojim stolom i razmišljaju, planiraju ili procenjuju moguće varijante. U stvari, menadžer najveći deo svog vremena provede u komunikacijama licem u lice, elektronskim ili telefonskim s radnicima, supervizorima, dobavljačima ili kupcima. Ako ne razgovara sa drugima lično ili telefonom, menadžer verovatno piše ili diktira beleške, pisma ili izveštaje – ili čita poruke koje su njemu upućene. Čak i one retke momente kada su menadžeri sami, prekidaju komunikacije.

Komunikacija se definiše kao proces pomoću kojeg ljudi pokušavaju da se sporazumevaju prenošenjem simboličkih poruka. Radna definicija

komunikacija zahteva da se pozabavimo s tri bitna elementa i to: da komunikacija podrazumeva ljude i razumeti komunikacije znači pokušati razumeti kako se ljudi odnose jedni prema drugima; komunikacija podrazumeva sporazumevanje, što znači da ako ljudi žele da komuniciraju, moraju da usaglase definicije termina koje koriste i komunikacije podrazumevaju simbole – gestovi, zvuci, znaci i reči mogu samo da predstavljaju ili približe one ideje koje treba da prenesu.

Ljudi se suočavaju sa konfliktima kako u ličnom životu tako i u organizacionim aktivnostima. Sukob podrazumeva neslaganje o raspodeli nedovoljnih sredstava ili ciljevima, statusu, vrednostima, percepciji ili ličnosti. Sukobi koje doživljavamo uglavnom nastaju na osnovu komunikacije naših želja, potreba i vrednosti drugima. Ponekad je naša komunikacija jasna, ali drugi imaju različite potrebe. Ponekad je naša komunikacija loša i sukob nastaje zbog toga što nas drugi nisu razumeli. Menadžeri mogu da koriste moć i zabranu prilikom rešavanja sukoba s radnicima. Ali pregovori omogućavaju da se sukobi svih vrsta reše efikasnije i na obostrano zadovoljstvo. Pregovori su proces tokom kojeg kroz različite komunikacione kanale, dolazi do interakcije dve strane, da bi se sukob rešio zajednički.

Pregovaranje je veoma važan proces komunikacije. To je deo posla svakog menadžera – to je jedna interpersonalna uloga. Pregovori se možda najbolje mogu videti u kontekstu odnosa radnici-rukovodstvo.

Svakodnevni život nudi bezbrojne primere pregovaranja. Pregovaramo s auto-dilerom kada kupujemo kola. Pregovaramo s prijateljima o tome koje rekreativne aktivnosti treba da upražnjavamo. Pregovaramo s našim šefom o radnom vremenu i uslovima rada. Rukovodioci na najvišem nivou pregovaraju s analitičarima o očekivanjima prihoda, sa sindikalnim vođama o ugovornim odredbama, s ekologizima o najboljem načinu da se spreči ili otkloni zagađenje, s radnicima o određenim postavljenjima. Sve ove situacije pregovaranja karakterišu tri odlike:

- Postoji sukob interesa između dve ili više strana, odnosno, ono što želi jedna strana nužno ne mora da želi i druga,
- Ne postoje utvrđena pravila ili procedure za rešenje sukoba, ili strane žele da rade mimo pravila i procedura kako bi pronašle sopstveno rešenje sukoba,
- Strane, bar za trenutak, žele da potraže zajedničko rešenje i da izbegnu otvoreni sukob, da jedna strana kapitulira, da se ugovor trajno raskine, ili da se spor prenese na rešavanje na višu instancu.

Pregovaranje je kompleksan komunikacioni proces, posebno ako je jedna runda pregovora samo epizoda dugoročnih odnosa. To je obično tako u odnosima između radnika i rukovodstva. Osnovna briga pregovarača jeste priprema. Priprema treba da obuhvati pregled ranijih pregovora, kao i njihovih rezultata. Pregovarač preuzima veliki rizik ako se ponaša kao da ono što je bilo nije važno za drugu stranu.

Jasno je da kada, kroz pregovore dođe do interakcije dve strane radi rešavanja sukoba, obe tačno znaju šta žele da dobiju iz sukoba. Isto tako je jasno da su sposobni pregovarači zainteresovani za stabilnost rezultata koji zajednički oblikuju. Ako jedna strana, ili obe strane, prihvati neprihvatljive rezultate pregovora, imaće razlog da ponovo započne pregovore, često na neprijateljski način. Ako, međutim, rezultati pregovora potraju izvesno vreme, reč je o stabilnom rezultatu. Stabilnost nije jedina karakteristika uspešnih pregovora, ali je neophodna.

## II. MOTIVACIJA U ORGANIZACIJI

### 1. Definisanje motivacije

Pojam motivacija vezuje se za ljudske potrebe. Potreba se objašnjava kao unutrašnje fizičko ili psihičko stanje neravnoteže, odnosno nedostatka nečega. To nešto može da bude hrana, voda, odeća i slično, ali i neka duhovna vrednost, kao što je muzika, poezija, druženje i slično.

Motivacija kao određeni podsticaj ljudi na neku aktivnost ima veoma široko i složeno značenje i veoma raznovrsnu primenu. Na primer, roditelji motivišu decu obećanjima ispunjenja njihovih želja da uče ili da budu poslušna; političari motivišu birače da glasaju za njihovu stranku osećanjima da će im biti viši životni i društveni standard i slično.

Međutim, u upravljanju preduzećem motivacija ima specifično značenje, jer se njome obezbeđuje poželjno ponašanje ljudi radi postizanja ciljeva organizacije i zadovoljavanja njihovih sopstvenih potreba. Na taj način se integrišu ciljevi organizacije i motivi ljudi koji su u njoj zaposleni.

Kako se to može objasniti? Evo jednostavnog odgovora na to pitanje. Radnik se zapošljava u nekom preduzeću zato što očekuje da će, radeći na odgovarajućim poslovima, dobijati platu kojom može da pribavi različita materijalna i duhovna dobra za zadovoljenje svojih potreba. Pri tome, rad u preduzeću,



odnosno u organizovanoj grupi radnika omogućuje veću efikasnost nego individualni rad. S druge strane, preduzeću su potrebni radnici koji će obavljati poslove u okviru njegove privredne delatnosti, čime se omogućuje ostvarivanje ciljeva organizacije. Tako se uspostavlja recipročan odnos između organizacije i pojedinca.

Polazeći od opšte postavke o menadžmentu kao o veštini vođenja poslova uz pomoć ljudi, može se izvući zaključak da je motivacija radnika na veće zalaganje jedan od bitnih zadataka menadžera. U strukturu ukupnih aktivnosti menadžera, osim planiranja, organizovanja i kontrole, spada i vođenje preduzeća, koje je sve više uslovljeno motivisanjem radnika na efikasno izvršavanje pojedinačnih zadataka i na što racionalnije korišćenje sredstava za proizvodnju.

Zadatak menadžera u oblasti motivisanja sastoji se u navođenju ljudi da što uspešnijim obavljanjem svojih radnih zadataka omoguće ostvarivanje ciljeva preduzeća. A ostvarivanjem ciljeva preduzeća stvaraju se i uslovi za zadovoljnije potreba radnika, odnosno za ispunjenje njihovih ciljeva.

Ljude je u preduzeću moguće uspešno motivisati udruživanjem sposobnosti pojedinaca s ciljevima organizacije, uz zadovoljavanje njihovih ličnih potreba. Otuda je zadatak menadžmenta da pronalazi što povoljnije načine za podsticanje svih pojedinaca u organizaciji na ispoljavanje njihovih umnih i fizičkih sposobnosti, na domaćinsko raspolaganje materijalnim resursima preduzeća i na postizanje odgovarajućeg kvaliteta proizvoda.

Motivaciju kao način uticanja menadžmenta na radnike obuhvataju teorije o ljudskim potrebama i teorije o procesima motivisanja.

## 2. Razvoj teorija o motivaciji

Motivacija kao element menadžerske aktivnosti svoj veći značaj počela je da dobija od industrijske revolucije. U periodu pre industrijske revolucije takođe su postojali veliki i kompleksni organizacioni sistemi čije ciljeve je trebalo realizovati na odgovarajući način. Međutim, podsticanje i usmeravanje zaposlenih ka ostvarivanju datih ciljeva bilo je daleko jednostavnije jer su i uslovi poslovanja u to vreme bili drugačiji. Za neizvršavanje zadataka radnici su mogli biti kažnjeni fizički, društveno, finansijski, tako da je sistem kazni predstavljao osnovno oruđe motivacije.

Sa pojavom industrijske revolucije uslovi privređivanja bitno su se izmicali. Usled toga, motivacija pomoću kazni nije više bila delotvorna. Javila se potreba da se na motivaciju zaposlenih utiče drugim sredstvima koja je trebalo da

budu prilagođena novonastalim uslovima privređivanja. Započela su intenzivna istraživanja u oblasti motivacije koja su rezultirala u pojavi tzv. tradicionalnog koncepta motivacije zaposlenih, koncepta međuljudskih odnosa, a zatim i modela ljudskih resursa.

### *2.1. Tradicionalni koncept motivacije - Škola naučnog upravljanja*

U literaturi postoji mišljenje da je tradicionalni koncept motivacije zaposlenih imao više praktični nego teorijski karakter. Najistaknutiji predstavnik ovog koncepta koji se razvio u okviru škole naučnog upravljanja (Scientific management school) bio je američki inženjer Frederik V. Tejlor (Frederic W. Taylor). Prema njegovoj teoriji najvažnije obaveze menadžera bile su sledeće:

- da nađe radnike koji odgovaraju zahtevima posla,
- da obučni radnike tako da svoj posao obavljaju na najefikasniji način,
- da pronađu stimulatívni sistem nagrađivanja koji će podstaći radnike da obavljaju tačno zadati posao, što je moguće brže, pri čemu će maksimizirati svoj prihod.

Prema Tejlorovoj teoriji, ukoliko se radnicima obezbede neophodni uslovi, oni će, kao i svaki drugi element proizvodnje, raditi kontinuirano, bez prekida i bez osciliranja učinaka.

Pod neophodnim uslovima po ovoj teoriji podrazumevali su se:

- adekvatni sistem selekcije radnika koji će u fabrike dovesti i zadržati u njima samo najbolje radnike,
- odgovarajuće zarade radnika (veće od onih koji radnici mogu dobiti od konkurenata)
- precizno formiran i definisan, jednostavan radni zadatak,
- propisan standardni metod za obavljanje zadataka,
- propisan bonus za izvršenje i prebačaj normiranog zadatka,
- striktni i permanentni nadzor radnika od strane menadžera.

Navedeni metod motivacije bio je veoma praktičan i racionalan. Međutim, praksa je pokazala da je on dosta jednostran i da suviše pojednostavljeno tretira stvarnost. Naime, u početnoj fazi primene ovaj metod dao je ohrabrujuće rezultate. Međutim, ubrzo je došlo do pada rezultata proizvodnje. Glavni razlog preokreta bio je nezadovoljstvo radnika zbog mera koje su menadžeri primenjivali, kao što su: revizija radnih normi tj. njihovo povećanje, uvođenje sistema nagrađivanja koji je baziran na degresivnom rastu plata, sve veće otpu-

štanje radnika sa posla zbog hiperprodukcije (usled povećanja njihove efikasnosti). Nezadovoljstvo radnika uslovalo je jačanje sindikata.

## *2.2. Teorija međuljudskih odnosa*

Budući da se tradicionalni metod motivacije nije pokazao dovoljno efikasnim u praksi, vršena su određena istraživanja kako bi se utvrdio uzrok te neefikasnosti. Kao rezultat tih istraživanja javlja se pristup međuljudskih odnosa u objašnjenju sistema motivacije. Kao jedan od najistaknutijih u formiranju ovog pristupa javlja se Elton Mejo (Elton Mayo). Po njegovom mišljenju glavni razlog neuspeha tradicionalnog metoda motivacije jesta to što ona čoveka - radnika posmatra uprošćeno, zanemarujući čovekovu celokupnu ličnost, kao veoma kompleksnu kategoriju. Naime, Mejo smatra da je industrijska revolucija, putem uprošćavanja i rutiniziranja radnog zadatka, uticala na smanjenje zadovoljstva radnika u poslu. Radnici se nisu tretirali kao ljudska bića pa otuda njihova neza interesovanost za posao, usavršavanje i napredovanje.

Model međuljudskih odnosa je takav pristup motivaciji koji težište stavlja na čoveka i njegovu društvenu poziciju u organizaciji. Prema ovoj teoriji, ukoliko menadžment preduzeća želi da motiviše radnike i usmeri ih na efikasno ostvarivanje zadataka, neophodno je da korenito promeni svoj odnos prema radnicima u organizaciji. Menadžment treba da kod radnika razvija osećaj važnosti i korisnosti u odnosu na organizaciju, da razvija osećaj pripadnosti organizaciji i sl. Na taj način, prema ovom pristupu, zadovoljavaju se najvažnije potrebe radnika u organizaciji - njihove socijalne, tj. društvene potrebe.

Društvene potrebe radnika zauzimale su sve značajnije mesto u teoriji i praksi motivacije. Više se nije proučavao odnos radnik - mašina već međuljudski i grupni odnosi u procesu rada. Mnoga preduzeća nastojala su da povećaju motivisanost svojih zaposlenih tako što su otvorila i demokratizovala komunikacione tokove u organizaciji. Radnici su bili u prilici da saznaju više informacija o poslovanju preduzeća kao i o problemima sa kojima se preduzeće susretalo. Takođe im je data mogućnosti da iznesu svoje mišljenje o pojedinim problemima kao i da sami donose određene odluke u domenu svog radnog zadatka.

Budući da su glavna pretpostavka motivacionog modela međuljudskih odnosa upravo društveni odnosi u preduzeću, glavni zadatak menadžmenta bio bi da stalno ispituju potrebe i želje svojih zaposlenih i da na taj način radnike motivišu za efikasno obavljanje postavljenih zadataka.

Praksa je pokazala da ni ovaj model nije adekvatno rešio problem motivacije zaposlenih tako da je došlo do pojave novog modela motivacije - modela ljudskih resursa.

### *2.3. Model ljudskih resursa*

Prema teoriji ljudskih resursa čovek se posmatra kao rezervoar potencijalnih talenata i mogućnosti, dok je osnovni zadatak menadžera da na najbolji način iskoriste te resurse. Model ljudskih resursa zastupa znatno kompleksniji pristup tretiranju čoveka i njegovih potencijala. Prema ovom modelu motivaciju zaposlenih čini veoma složeni set međusobno povezanih faktora, kao što su novac, potreba za pripadanjem, potreba za odgovornošću, potreba za dokazivanjem itd. čovek se po ovom modelu tretira kao jedinka a ne kao univerzalni deo radne snage. Kao takva jedino radnik ima različite ciljeve i motive različitu sposobnost da izrazi svoje znanje i umeće. Menadžer ima zadatak da pronađe najbolji način da adekvatno iskoristi potencijale svojih radnika.

Model ljudskih resursa polazi od četiri pretpostavke:

- zaposleni žele svojim radom da pruže značajan doprinos preduzeću u kome rade,
- radnici ne žele u radu da budu neprijatni i odbojni,
- radnici mogu da donose značajne i racionalne odluke u vezi sa svojim poslom što je u interesu preduzeća,
- porast samostalnosti i samokontrole u radu kao i usmerenost na posao (zajedno sa povećanjem obima i značaja radnog zadatka), može da osigura zadovoljstvo radnika na radu.

Iz ovoga sledi zaključak da dobar i značajan posao i učinak doprinose zadovoljenju radnika na radu, a ne obrnuto.

Težište modela motivacije stavlja se na to da menadžer treba da pronađe metod kako iz zaposlenih da izvuče maksimum a da, pri tome, i zaposleni kroz proces rada ostvare i neke svoje ciljeve.

Model ljudskih resursa predstavlja značajan korak u razvoju menadžmenta. Naime, menadžerska aktivnost nije se više ticala samo kreiranja i aranžiranja poslova, već i razmatranja kako će se radnici ponašati prilikom obavljanja svojih zadataka. Preovladalo je saznanje da je motivacija kompleksna kategorija i da je, usled toga, neophodno uzeti u razmatranje samu organizaciju, njenu tehnologiju, radnike i njihove ciljeve. Tek na taj način moguće je postići maksimalnu zainteresovanost zaposlenih za obavljanje posla. U konkretnom slučaju, u

zavisnosti od konkretnih okolnosti, menadžment bi trebalo da odredi adekvatnu strategiju i koncept motivacije.

Susrevši se u stvarnosti sa konkretnim uslovima i sa konkretnim problemima menadžment mora da izabere optimalni koncept motivacije ili njihovu kombinaciju. Poznavanje i razumevanje svakog od navedenih modela motivacije omogućice menadžmentu da u konkretnom slučaju primeni odgovarajući model ili kombinaciju više modela motivacije.

### 3. Savremene teorije o motivaciji

#### 3.1. Teorije o ljudskim potrebama

Ljudske potrebe ispoljavaju se u vidu unutrašnjeg fizičkog ili emocionalnog stanja neravnoteže. to se objašnjava kao izraz osećanja lišenosti nečega, čime bi se uspostavila narušena ravnoteža. Na primer, osećaj gladi ispoljava se kao izraz fizičke neravnoteže materija u organizmu čoveka. Slično je i sa osećanjem žeđi. Obe ove potrebe mogu se zadovoljiti unošenjem određene količine hrane, odnosno vode u organizam.

Međutim, čovek predstavlja ne samo fizičko nego i umno društveno biće. Zato su njegove potrebe mnogo složenije od osećaja nedostatka hrane, vode, kiseonika, odeće i slično. Čovek oseća i nedostatak određenih duhovnih vrednosti različitog oblika i sadržaja.

Potrebe, kao osećaj neravnoteže, uslovljavaju određen motiv za njihovo zadovoljavanje. Međutim, da bi se postiglo zadovoljavanje, neophodna je odgovarajuća aktivnost kojom se zadovoljava potreba. Proces od nastanka potrebe do njenog zadovoljenja može se predstaviti kao neprekidni ciklus.

Složenost ljudskih bića uslovljava raznovrsnost i obimnost potreba. Ljudi su različito motivisani na zadovoljavanje svojih potreba. Zato je neophodno potrebe grupisati po značaju i po redosledu zadovoljavanja, kako bi se ljudi što bolje motivisali da se zalažu za uspeh organizacije.

##### 3.1.1. Maslovljeva teorija potreba

Nastojeći da što bolje primene motivaciju ljudi, naučnici su pokušavali da klasifikuju potrebe po različitim kriterijumima. U tom smislu, poznati američki naučnik Abraham Maslov (Abraham Maslow) sačinio je sredinom ovog veka teorijsku hijerarhiju ljudskih potreba.

Prema konceptu A.Maslova, ljudske potrebe mogu se svrstati u pet grupa, i to prema hitnosti nagona za njihovo zadovoljavanje, što je prikazano na slici 7.



*Slika 6: Maslovljeva hijerarhija motiva<sup>95</sup>*

Maslovljeva hijerarhija potreba pokazuje da će pojedinci prvo nastojati da zadovolje fiziološke potrebe, a tek potom biće motivisani na zadovoljavanje potreba višeg ranga. Izraženost pojedinih potreba zavisi od opštih prilika u društvu, kao i od konkretne situacije u datoj organizaciji.

U privredno razvijenim zemljama, sa visokim životnim i društvenim standardom, kao i regulisanim građanskim pravima, zadovoljenje elementarnih fizioloških potreba se podrazumeva. Plata radnika mora biti dovoljno visoka da podmiri potrebe ishrane, odevanja i stanovanja. Takođe, uslovi radne sredine i ukupnog životnog okruženja garantuju visok stepen sigurnosti pojedinca. Zato se radnici u većoj meri mogu motivisati za rad zadovoljavanjem višeg nivoa potreba.

Međutim, u zemljama na nižem stepenu privrednog razvoja radnici su motivisani i mogućnošću zadovoljavanja fizioloških potreba, jer su najviše plate nedovoljne za ishranu, odevanje i stanovanje. U takvim uslovima menadžment teže postiže motivisanost radnika za viši kvalitet proizvoda i veću racionalnost korišćenja sredstava za proizvodnju, pa i preduzeća manje uspešno posluju.

---

<sup>95</sup> Arnautović D., Kasagić Lj., Pajević D., Vojna psihologija, Vojna Štamparija Split, , Beograd 1988., str. 142

Koristeći saznanja iz teorijskih izučavanja potreba, menadžeri sastavljaju odgovarajuće programe motivacija. Na taj način nastoje da zadovolje sve vrste potreba radnika. Polazeći od Maslovljeve hijerarhije potreba, menadžeri nastoje da zadovolje potrebe na sledeći način:

- novčanom motivacijom zadovoljavaju se osnovne potrebe (ishrana, odevanje, stanovanje, razonoda, kultura, obrazovanje i sl.),
- programom zaštite na radu zadovoljavaju se potrebe bezbednosti,
- grupnim sastancima u preduzeću omogućuje se zadovoljavanje potreba radnika za pripadanjem,
- programom "uspešno obavljenog posla" omogućuje se zadovoljavanje potreba za poštovanjem, kao i potrebe vlastitog ega, odnosno samodokazivanja.

Osim značaja za teoriju motivacije, Maslovljeva hijerarhija potreba ne može se smatrati idealnom. Navedene kategorije potreba međusobno se preklapaju i nisu jasno razgraničene. Takođe, po zadovoljenju jedne potrebe, koja je smatrana glavnom, postaje dominantna druga potreba. Zato se hijerarhijski redosled potreba prema Maslovljevoj teoriji ne može smatrati preciznim niti trajnim. Međutim, ovako koncipirana hijerarhija potreba može veoma korisno poslužiti menadžerima za motivisanje radnika u poslovanju preduzeća.

### *3.1.2. Hercbergova teorija potreba*

Ulogu motivacije u upravljanju izučavali su brojni teoretičari. Jedan od poznatijih bio je i Frederik Hercborg (Frederick Herzberg), koji je, izučavajući motivaciju sa grupom svojih sradnika, došao do zaključka da su u američkom društvu (što se odnosi i na druge razvijene zemlje) potrebe nižeg nivoa uglavnom zadovoljene. Naime, Hercborg priznaje postojanje potreba nižeg stepena, odnosno osnovnih potreba, kao i nužnost njihovog zadovoljavanja. Međutim, prema njegovom shvatanju, prava motivacija nastaje kao posledica nagona da se zadovolje potrebe višeg stepena. Menadžeri zbog toga svoje napore za povećanje motivacije treba da usmere na zadovoljavanje potreba višeg stepena.

Hercborgova teorija podrazumeva dva stepena potreba, odnosno dva faktora motivacije. To su:

- potrebe nižeg stepena, koje se nazivaju "higijenski" faktori motivacije, i
- potrebe višeg stepena, odnosno "pravi" faktori motivacije.

Naziv "higijenski" faktori motivacije Herberg je dao potrebama nižeg stepena, kao što su plate, uslovi rada, stalnost posla i slično, polazeći od postavke da higijena ne leči nego otklanja rizike po zdravlje iz ljudske okoline. On smatra da se zadovoljavanjem potreba nižeg stepena ne doprinosi motivisanosti radnika.

"Pravi " faktori motivacije, prema Herbergu, dovode do pozitivnog stava i zadovoljstva radnika. To su motivi kao što su sadržaj samog rada, odgovornost, uspeh, napredovanje i priznanje.

Herbergova teorija motivacije zasniva se na prilikama koje vladaju u razvijenom privrednom i društvenom okruženju.

On napušta tradicionalno shvatanje o faktorima motivacije, kao što su mogućnost veće zarade, bolji međuljudski odnosi i dobri uslovi rada. Naime, savremeni način upravljanja preduzećem, koji se zasniva na obavljanju poslova uz pomoć ljudi, podrazumeva odgovarajuću brigu o radnicima, što obuhvata visinu plate kojom se mogu podmiriti osnovne potrebe savremenog čoveka, dobru zaštitu na radu koja je i zakonski popisana, kao i uređene odnose među ljudima, o kojima brinu čitavi timovi psihologa, sociologa i kadrologa.

Prva grupa faktora motivacije prema, Herbergu, doprinosi otklanjanju nezadovoljstva radnika i smanjenju problema u radu. Međutim, kada njihovo delovanje dostigne optimalni nivo, oni ne utiču više na povećanje motivacije i ne daju druge pozitivne rezultate, već samo neutrališu nezadovoljstvo.

Uspešno motivisanje radnika treba zasnivati na obogaćivanju rada. Naime, prenaplašena podela rada u procesu industrijalizacije suzila je radne zadatke radnika na samo kratkotrajne operacije, koje se učestalo ponavljaju, što izaziva monotoniju i dosadu. Zato su teoretičari organizacije rada i menadžeri nastojali da pronađu što povoljniji način za prevazilaženje negativnih posledica takve podela rada. Jedno od rešenja upravo je pomenuto obogaćivanje rada, koje Herberg naziva i "vertikalno opterećenje".

Pod obogaćivanjem rada Herberg podrazumeva:

- povećanje odgovornosti za planiranje, obavljanje posla i kontrolu,
- povećanje radnikove samostalnosti i kontrole nad poslom koji obavlja,
- omogućavanje radniku da obavi ceo posao, a ne samo pojedine operacije.



Na osnovu navedenog može se zaključiti da sam rad motiviše, jer kroz rad čovek stiže osećaj uspeha, izazova i odgovornosti, a rad mu pruža mogućnosti za usavršavanje i razvoj. Time se može objasniti zašto mogućnost sticanja veće zarade nije dovoljna motivacija.

### *3. 2. Teorije procesa motivacije*

Dok teorije ljudskih potreba nastoje da objasne šta motiviše ljude na određene aktivnosti, teorije procesa motivacije u centar svoga izučavanja postavljaju pitanje kako proces motivacije deluje na ljude. Ovakav pristup teoriji procesa motivacije omogućuje da se razume na koji način se motivacija uspostavlja, čime se ona održava i kako prestaje.

U stručnoj literaturi obrađene su četiri osnovne teorije procesa motivacije, i to:

- pojačavanja,
- očekivanja,
- pravičnosti i
- ciljeva.

Svaka od ovih teorija procesa motivacije ima svoje specifične efekte u podsticanju ljudi na veće zalaganje pa je zato neophodno posebno razmotriti svaku od njih.

Teorija pojačavanja polazi od postavke da ljudi žele da postignu zadovoljstvo, da izbegnu neprijatnosti i bol i da procene koja će njihova aktivnost doneti najviše koristi uz najmanje zalaganje. U tom smislu, aktivnost koja se nagrađuje izaziva kod čoveka prijetnost, što ga podstiče da ponavlja takve aktivnosti kako bi ponovo stekao nagradu, odnosno postigao zadovoljstvo. Ukoliko se čovek ne nagrađuje za određenu aktivnost, motivacija prestaje, a čovek se ponekad za pogrešnu aktivnost kažnjava.

Teorija očekivanja zasniva se na izboru između različitih vrsta ponašanja u obavljanju određenih aktivnosti da bi se stekao povoljan rezultat, odnosno nagrada. Prema ovoj teoriji, motivacija radnika na veće zalaganje postiže se tako što on vrednuje moguću nagradu i očekuje da određeno ponašanje omogućí zadovoljenje njegovih potreba. Na primer, ukoliko želi da bude unapređen na viši položaj u hijerarhiji, radnik procenjuje, odnosno vrednuje svoje sposobnosti i napore koje treba da uloži da bi to postigao. Zatim, on očekuje da učenjem, povećanom produktivnošću, većom disciplinom i preduzimljivošću postigne svoj cilj, tj. unapređenje.

Teorija pravičnosti podrazumeva da je neophodno voditi računa ne samo o apsolutnom iznosu plate (nagrade) već i o odnosu visine plate jednog radnika prema primanjima drugih radnika. Takav način motivacije polazi od činjenice da radnika na veću aktivnost podstiče i želja da ga grupa poštuje i prihvata, pa otuda i njegova želja da bude pravično nagrađen u odnosu na ostale radnike u grupi. Ovde je reč o odnosu plate jednog radnika prema platama drugih, kao i o odnosu ulaganja napora i znanja datog radnika u odnosu na njegovu platu.

Primena teorije pravičnosti u procesu motivacije radnika ne zadržava se na odnosu plata. Njena primena moguća je i u vezi sa drugim motivima, kao što su unapređenje, prihvatanje od grupe i slično.

Teorija postavljanja ciljeva ima za osnov određivanje ciljeva aktivnosti pojedinca ili grupe radnika. Jasno definisani i teško ostvarivi ciljevi, ukoliko ih radnici prihvate kao svoj izazov, obezbeđuju viši stepen uspešnosti nego manje izazovni, obični ciljevi.

Ciljeve aktivnosti radnika mogu postavljati sami menadžeri, mada je uspešnost, po pravilu, veća kada u postavljanju ciljeva učestvuju i članovi radne grupe. Naime, ukoliko učestvuju u postavljanju ciljeva, radnici su više motivisani jer su već time opredeljeni za veće zalaganje u postizanju uspeha radne grupe.

### III. VOĐSTVO

#### 1. Definisanje vođstva kao menadžerske sposobnosti

Pored komunikacije među ljudima i grupama, te motivacije radnika na zalaganje u radu, treća komponenta uticaja menadžmenta na saradnike jeste vođstvo. Pod vođstvom se podrazumeva sposobnost menadžera da utiče na radnike da što više doprinesu ostvarivanju ciljeva organizacije čiji su članovi.

Menadžeri u svojoj ulozi vođe navode ljude da ih slede. Zato se vođstvo smatra posebnom menadžerskom sposobnošću koja nije svojstvena svakom menadžeru. Naime, menadžer je ona ličnost u preduzeću ili u drugom organizacionom sistemu, koja ima neku zvaničnu ulogu, odnosno funkciju. Time se određuje položaj pojedinih menadžera u hijerarhiji date organizacije, u zavisnosti od njihovih sposobnosti u planiranju, koordiniranju i kontroli poslovanja. Međutim, to ne znači da će svaki menadžer biti uspešan u vođstvu, odnosno u navođenju ljudi da saraduju i da se zalažu za što veći doprinos ostvarivanju ciljeva organizacija. S druge strane, članovi kolektiva date organizacije, koji nemaju

zvaničnu funkciju menadžera, mogu da imaju izraženu osobinu vođe grupe, što se ispoljava u sposobnosti da navedu druge ljude da ih slede.

Polazeći od navedenih okolnosti, za menadžere je neophodno izabrati takve ličnosti koje će moći da obavljaju aktivnosti planiranja, koordinacije i kontrole poslovanja, ali i da imaju i posebne sposobnosti vođe. Na taj način obezbediće se i ostvarivanje osnovne uloge menadžmenta, koja se ispoljava u sposobnosti obavljanja poslova uz pomoć ljudi.

Nužnost vođstva kao menadžerske sposobnosti proističe iz okolnosti što se funkcionisanje organizacije ne može u potpunosti predvideti i što se svaka aktivnost i svaka odluka ne mogu planirati. To je uslovljeno činjenicom da okosnicu organizacionog sistema čine ljudi kao samostalne individue, sa svojim pojedinačnim mišljenjima, shvatanjima, ciljevima i interesima, koji se ne mogu uskladiti određenim automatizmom, kao što mogu tehnički sistemi.

Organizacija funkcioniše u promenljivim uslovima tržišnog i ukupnog društvenog okruženja, kojima se mora stalno prilagođavati ukoliko želi da ostvari svoje ciljeve. Zato je neophodno da menadžeri svojim sposobnostima vođstva uspostave zajedništvo među ljudima u organizaciji, da ih motivišu na što veće zalaganje u pravcu ostvarivanja ciljeva organizacije, kao i da se osete promene u okruženju kako bi naveli ljude da im se prilagode.

Termin vođstvo je domaćeg porekla i primenjuje se od davnina za označavanje sposobnosti pojedinaca da se stave na čelo manjih ili većih grupa ljudi. Međutim, u domaću terminologiju upravljanja i rukovođenja organizacijama ovaj termin je uveden u okviru širenja teorije menadžmenta, prevođenjem engleske reči leadership (lideršip) - vođstvo. Tako je upotreba ove reči proširena i na oblast menadžmenta, u kojoj označava specifičnu sposobnost menadžera da navode ljude na zalaganje u izvršavanju ciljeva organizacije, jer time doprinose i zadovoljavanju vlastitih interesa.

U teoriji i praksi menadžmenta termin vođstvo ima veoma široko značenje, jer se njime objašnjavaju sposobnosti menadžera da vode ljude, kao i načini da se te sposobnosti ispolje. Različita značenja pojma vođstvo obuhvataju autoritet vođe, stilove vođstva i integrisanje ljudi i poslovanja.

Kada je postalo jasno da uspešni lideri ne poseduju posebne osobine po kojima se razlikuju od drugih, istraživači su pokušali da izoluju modele ponašanja uspešnih lidera. Drugim rečima, umesto da utvrde ko su uspešni lideri, istraživači su pokušali da otkriju šta uspešni lideri rade – kako delegiraju zadatke, kako komuniciraju i motivišu svoje sledbenike ili radnike, kako

izvršavaju svoje zadatke, itd. Ponašanje se, za razliku od karakternih osobina, može naučiti, iz čega je izvučen zaključak da će oni pojedinci koji budu naučili odgovarajuće modele leaderskog ponašanja biti uspešni lideri. Ovi istraživači bavili su se uglavnom sa dva aspekta ponašanja lidera: funkcijama i stilovima liderstva.

Istraživači koji su se bavili istraživanjem funkcije lidera došli su do zaključka da je za uspešan rad grupe potreban neko ko može da izvrši dve važne funkcije: funkciju rešavanja problema i funkciju održanja grupe na okupu ili socijalnu funkciju. Socijalne funkcije su one funkcije kojima se rešavaju nesporazumi, kao i one koje obezbeđuju da pojedinac oseća da uživa poštovanje grupe.

Osoba koja može uspešno da izvrši obe uloge bila bi posebno uspešan lider. U praksi, međutim, lider može imati veštine, temperament ili vreme samo za jednu ulogu. To, ipak, ne znači da je grupa osuđena na neuspeh.

## 2. Autoritet i vođstvo

Pod autoritetom jedne ličnosti podrazumeva se uticaj na druge, vlast nad drugima i snaga koja navodi druge ljude da slede tu ličnost. Ukoliko članovi grupe shvataju autoritet vođe na sličan način kao što sam vođa shvata svoj autoritet, utoliko će vođstvo biti efikasnije.

Pojam autoritet potiče od latinske reči *autoritas* - ugled, uticaj, nadmoćnost. U oblasti menadžmenta termin autoritet odnosi se na ovlašćenja menadžera da zahtevaju izvršavanje aktivnosti kojima se ostvaruju ciljevi organizacije, kao i da regulišu odnose među ljudima u procesu rada.

- Autoritet menadžera može da bude:
- formalni ili zvanični,
- neformalni ili nezvanični i
- zasnovan na znanju.

Formalni ili zvanični autoritet menadžera zasniva se na njegovom položaju u hijerarhiji menadžmenta. Jedna ličnost imaće veći formalni autoritet u datoj organizaciji ukoliko je njen rang u menadžmentu viši (npr. direktor škole ima veći formalni autoritet od razrednog starešine jednog odeljenja, generalni direktor preduzeća ima veći formalni autoritet od direktora prodajnog sektora u tom preduzeću i sl.).

Ako neka ličnost izgubi svoj položaj u menadžmentu, ona gubi i svoj formalni autoritet. Prema tome, takav autoritet ne pripada toj ličnosti, već je vezan za organizaciju koja je izvor odgovarajućih ovlašćenja pojedinih menadžera da odlučuju o određenim pitanjima poslovanja.

Neformalni ili nezvanični autoritet proističe iz ličnih osobina menadžera. Prema tome, takav autoritet pripada ličnosti, a ne položaju koji ona zauzima u hijerarhiji menadžmenta. Takve ličnosti imaju sposobnost da steknu naklonost i vernost ljudi koji ih okružuju, odnosno pripadnika određene grupe.

Lični autoritet naziva se još i harizma (grč. harisma - milosni dar), što označava naročiti dar za neko zvanje ili službu. Potiče iz hrišćanske terminologije, odnosno iz Svetog pisma, a upotrebljava se u savremenom društvenom životu da označi posebne sposobnosti neke ličnosti za ulogu vođe.

Ličnost koja ima nezvanični autoritet nema potrebu za položajem kako bi je sledili pripadnici grupe. Takva ličnost kao vođa ima sledbenike zahvaljujući veri u nju i u zajedničku ideju oko koje se grupa okuplja. Na primer, u svakom razredu postoji po neki učenik koji može da povede svoje drugove u neku akciju iako nema položaj u školskoj hijerarhiji.

Međutim, neformalni autoritet nema stabilnost potrebnu za održavanje jedne organizacije u dužem periodu. Ako vođa koji ima samo lični autoritet ode iz organizacije, ona se može raspasti, pogotovu što je redak slučaj da se odmah pojavi novi vođa sa takvim ličnim kvalitetima. Zato je potrebno formalnim autoritetom obezbediti neprekidno funkcionisanje organizacije, jer su u njenoj strukturi sadržana ovlašćenja menadžera po položaju u hijerarhiji menadžmenta.

Znanje može da bude izvor autoriteta vođe ukoliko on bolje od ostalih članova grupe poznaje određenu problematiku. Na primer, ako grupa studenata na vežbama ne može da reši zadatak iz matematike, onaj student koji im u tome pomogne steći će autoritet da ih vodi tokom daljeg vežbanja matematike. Slično je i sa grupom koja zaluta u šumi za vreme izleta. Onaj koji pokaže da zna da se orijentiše prema mahovini na drveću ili prema položaju zvezda, lako će steći ulogu vođe date grupe.

Vešti menadžeri često poveravaju rešavanje određenog problema stručnjaku za datu oblast i prepuštaju mu vođenje grupe do izvršenja takvog zadatka. Prema tome, autoritet na osnovu znanja koristi se za vođenje grupe u datim situacijama, pri rešavanju određenog problema koje iziskuje odgovarajuće znanje.

### 3. Stilovi vođstva

Način na koji menadžeri prenose svoju inicijativu, zatim kako koordiniraju rad između segmenata organizacione strukture i kako kontrolišu izvršavanje zadatka naziva se stil vođstva. U tom smislu teorija i praksa menadžmenta razlikuju četiri osnovna stila vođstva:

- autokratski,
- birokratski,
- diplomatski i
- demokratski.
- Oni se u praksi najčešće kombinuju.

Autokratski stil vođstva zasniva se na vlasti pojedinca, koji autonomno donosi odluke, izdaje naređenja, koordinira aktivnosti i kontrolišu izvršenje zadatka. Ovaj stil karakterističan je za rani razvoj industrijalizacije, kao i za prostije organizacione sisteme. Međutim, demokratizacijom odnosa u društvu, a time i humanizacijom međuljudskih odnosa u preduzeću, autokratski stil vođstva sve je manje zastupljen. Tragovi autokratije provejavaju samo u nekim menadžerskim aktivnostima, i to kada je neophodno da se, u posebnim uslovima, ispolji određena komanda bez konsultacija sa saradnicima o njenoj opravdanosti.

Birokratski stil vođstva ispoljava se kroz iniciranje, koordinaciju i kontrolu poslovanja na bazi zakona ili drugih propisa, bez kritičkog prilagođavanja odluka konkretnim prilikama u organizaciji. Ovaj stil vođstva zanemaruje specifične međuljudske odnose ili druge okolnosti u kojima preduzeće posluje. Karakterističan je za menadžere koji nemaju dovoljno ličnog autoriteta, te se moraju zaklanjati iza autoriteta propisanih normi kako bi obavezali potčinjene da prihvataju njihove inicijative i komande.

Diplomatski stil vođstva definiše se kao veština da se saslušaju predlozi saradnika, a da se odluka donosi samostalno. Ovakav naziv stila vođstva izveden je na osnovu uobičajenog ponašanja diplomata i drugih državnih predstavnika u složenim odnosima između država, ili u političkom životu uopšte. Naime, to se može povezati i sa vladajućim verovanjem da "diplomate jedno misle, drugo govore, a treće rade". Ovaj stil vođstva primenjuje se kada je potrebno pridobiti saradnike za dobrovoljno izvršenje zadatka, bez uvođenja demokratskih odnosa u preduzeće. Zato se poreklo ovog stila vezuje za ranije periode razvoja tržišne privrede.

Demokratski stil vođstva zasniva se na oslobađanju ličnosti radnika na svim nivoima organizacione strukture. Ovaj stil se oslanja na stvaralačku ulogu

radnika, bilo menadžera, bilo neposrednih izvršilaca poslova. Podsticaj za prihvatanje menadžerske inicijative, komande i koordinacije ovaj stil nalazi u ubeđenosti izvršilaca u opravdanost aktivnosti vođe. Isto tako, demokratski stil vođstva ima potporu u motivaciji izvršilaca kroz primerena nagrađivanja za uspešno izvršavanje zadataka. Demokratskim stilom vođstva doprinosi se humanizaciji rada i povećavanju njegove efikasnosti.

#### 4. Integrisanje radnika i poslovanja

U savremenim uslovima poslovanja organizacija, kada su članovi grupe slobodne ličnosti, sve obrazovaniji i svesniji značaja posla koji obavljaju, uspešan vođa pokušava da što više integriše nastojanja u cilju povećanja učinka rada i brige o ljudima u radnoj grupi. Takav zaključak potvrdila su i brojna istraživanja u privredno razvijenim zemljama.

Tragajući za tipovima organizacione strukture i metodama vođstva kojima se najviše doprinosi uspešnosti poslovanja, ali i najvećem zadovoljstvu radnika na poslu, naučnici su došli do veoma korisnih saznanja neophodnih za menadžment. U ovim istraživanjima upoređivana su dva osnovna pristupa vođstvu, i to:

- usmeravanje prema članovima radne grupe i
- usmeravanje prema poslovanju.

Usmeravanje menadžmenta prema radnicima podrazumeva naglašenu brigu o međuljudskim odnosima, o zadovoljstvu radnika na radu, o njihovoj motivisanosti za veće zalaganje, o vernosti i o pripadnosti organizaciji i slično. Time menadžer doprinosi većoj koheziji grupe, smanjivanju odsustva s posla i većem zadovoljstvu radnika na radu, ispoljavajući brigu za ljude i njihove lične probleme.

S druge strane, usmeravanjem na poslovanje menadžer stavlja naglasak svoje aktivnosti na tehničke probleme organizacije. On nastoji da strogim nadzorom nad radnicima doprinese povećanju uspešnosti poslovanja, preko veće produktivnosti rada i racionalnijeg korišćenja materijalnih resursa. Usmeravajući se na postizanje većeg učinka, menadžer zapostavlja brigu o radnicima. Ako radnici nisu motivisani, teže se postiže visok učinak organizacije.

Kako je poslovanje organizacije složena aktivnost, uslovljena i ljudskim i tehničkim faktorima, uspešno vođstvo podrazumeva odgovarajuću integraciju navedenih usmeravanja menadžera. U tom smislu neophodno je uspostaviti dobru organizacionu strukturu, izvršiti podelu rada i precizno definisati zaduženja

članova radne grupe. Kada se to postigne, menadžer se može usmeriti na negovanje međuljudskih odnosa i na brigu o zadovoljstvu radnika na poslu. Na taj način menadžer povezuje u celinu svoje aktivnosti i napore u pravcu rešavanja tehničkih problema organizacije sa naporima u pravcu negovanja dobrih međuljudskih odnosa, motivacije radnika za veće zalaganje i za pripadnost radnoj grupi. Zasnivajući svoje aktivnosti na ovakvoj kombinaciji napora, menadžer postaje i uspešan vođa, čime se njegov zvanični autoritet dopunjuje ličnim autoritetom.

## IV. ORGANIZACIONO PONAŠANJE I KULTURA PREDUZEĆA

### 1. Definisanje pojma organizaciono ponašanje

Preduzeće kao osnovni privredni subjekt predstavlja organizacioni sistem koji se sastoji se od nekoliko elemenata, a to su:

- ljudi,
- ciljevi,
- sredstva za proizvodnju,
- poslovni procesi (funkcije) i
- odnosi među ljudima.

Ljudi su sa svojim znanjem i sposobnostima pokretački i stvaralački element preduzeća i čine okosnicu njegove organizacione strukture. Oni utvrđuju ciljeve preduzeća, koje ostvaruju raspoloživim sredstvima. pri tome, ljudi pomoću sredstava za proizvodnju obavljaju određene poslovne funkcije kao svojevrsne procese usmerene na ostvarivanje ciljeva preduzeća. Uspešnost poslovanja preduzeća uslovljena je i uspostavljanjem odnosa među ljudima, koji se zasnivaju na podeli rada i koordinaciji nosilaca pojedinačnih aktivnosti. U tom smislu, podela rada podrazumeva kako specijalizaciju aktivnosti izvršilaca i menadžera, tako i raspoređivanja izvršnih poslova na pojedine radnike.

Kada se govori o ulozi radnika u procesu poslovanja preduzeća, neophodno je podsetiti se perioda ranog razvoja tržišne privrede. Naime, u početku industrijskog razvoja radnici su smatrani energetskim dodatkom mašinama. Vlasnici preduzeća tretirali su radnike kao fizičke pojave, ne uvažavajući njihove ostale karakteristike kao ličnosti - psihičke i socijalne.



Međutim, kada je takav tretman radnika postao smetnja daljem razvoju proizvodnje i produktivnosti, vlasnicima preduzeća i njihovim predstavnicima postalo je jasno da se u procesu proizvodnje mora voditi računa o tome da radnici mogu biti motivisani, odnosno podstaknuti na veće zalaganje ukoliko se uvažava i njihovo mišljenje, kao i njihova socijalna dimenzija. To je doprinelo uspesima industrijske revolucije, tako da se u savremenoj organizaciji sve više vodi računa o međuljudskim odnosima i motivaciji radnika kao subjekata procesa rada.

Preduzeće posluje u složenom tržišnom i društveno-političkom okruženju, koje bitno utiče na njegov opstanak i razvoj. Ovaj uticaj okruženja ispoljava se u vidu konkurencije na tržištu i privrednog zakonodavstva date države.

Uspešnost preduzeća uslovljena je njegovom organizacionom strukturom i prilikama u okruženju. Upravljačkim merama menadžmenta preduzeće reguliše svoju organizacionu strukturu, ali ne može da utiče na prilike u okruženju. Zato se preduzeće mora prilagođavati uslovima koji vladaju u njegovom okruženju.

Organizaciono ponašanje preduzeća predstavlja način njegovog prilagođavanja promenama u okruženju, kao i uspostavljanja međuljudskih odnosa u njegovoj strukturi. Prema tome, organizaciono ponašanje obuhvata upravljačke mere usmerene na:

- prilagođavanje preduzeća okruženju i
- uspostavljanje međuljudskih odnosa unutar preduzeća.

Prilagođavanje preduzeća okruženju neophodna je aktivnost menadžmenta. Ovu aktivnost čine mere kojima se doprinosi sticanju što povoljnije pozicije preduzeća u tržišnoj konkurenciji, kao i prilagođavanju opštim društveno-političkim prilikama date države, a posebno privrednom zakonodavstvu.

Osnovni cilj preduzeća jeste zadovoljavanje potreba potrošača. One se ispoljavaju u vidu tražnje na tržištu, na kome vlada konkurencija ponude većeg broja proizvođača. Ponašanje preduzeća u tržišnoj konkurenciji ograničeno je privrednim zakonodavstvom, odnosno pravnim sistemom države. Tražnjom na tržištu izražava se odnos potrošača prema proizvodima i uslugama pojedinih preduzeća, a pravnim sistemom obezbeđuje se lojalna (fr. loyal - zakonski, pošten, pravičan) tržišna konkurencija.

Promene u okruženju preduzeća veoma su učestale. Zato je neophodno da menadžment svakodnevno preduzima poslovne aktivnosti i mere kako bi se

usmerilo preduzeće i prilagodilo takvim promenama. Postoje dve osnovne mogućnosti delovanja menadžmenta u pravcu prilagođavanja preduzeća promenama u okruženju.

Prva mogućnost podrazumeva prilagođavanje preduzeća već nastalim promenama u okruženju. to znači da menadžment preduzima odgovarajuće mere tek kada promene u okruženju znatno ugroze uspešnost poslovanja preduzeća i onemoguće njihov dalji razvoj, odnosno kada onemogućuju ostvarivanje ciljeva poslovanja preduzeća.

Druga mogućnost prilagođavanja promenama u okruženju zasnovana je na predviđanju zbivanja na tržištu i u ukupnom ambijentu u kome preduzeće posluje. U tom slučaju, menadžment može da kreira nove poslovne poteze i da preduzima organizacione mere kojima bi smanjio neizvesnost i izbegao rizik nastao promenama koje se očekuju u okruženju.

Ukoliko preduzeće posluje u relativno stabilnim uslovima, menadžment je u mogućnosti da predviđa promene u okruženju. U tom slučaju moguće je prilagoditi preduzeće promenama u okruženju primenom dugoročne strategije, odnosno planskim odlukama kojima se definiše ponašanje preduzeća na duži rok.

Međutim, u nestabilnim uslovima poslovanja, naročito u periodima ekonomske krize, kada su promene u okruženju učestale i neočekivane, menadžment preduzeća upućen je na kratkoročne mere. Tada se sprovodi strategija kratkih koraka, što podrazumeva i planiranje poslovanja na kraće rokove.

Upravljačke mere menadžmenta usmerene na uspostavljanje međuljudskih odnosa drugi su segment organizacionog ponašanja preduzeća. Međuljudski odnosi kao oblik organizacionog ponašanja, zasnivaju se na ulozi pojedinca i grupa u funkcionisanju preduzeća. ti odnosi posmatraju se iz dve perspektive i to:

- pojedinih izvršilaca, koji treba da upoznaju karakteristike i probleme svoga i tuđeg ponašanja u organizaciji, i
- menadžera, koji treba da se osposobe da razumeju ponašanje ljudi sa kojima saraduju i kojima upravljaju.

Ponašanje ljudi analizira se na nivou pojedinca, grupe pojedinaca i organizacije u celini. Na taj način se posmatra celokupno ponašanje ljudi u procesu poslovanja preduzeća, što omogućava preduzimanje odgovarajućih mera menadžmenta u ostvarivanju planiranih ciljeva.

Ponašanje ljudi unutar organizacije postaje sve značajniji faktor uspešnog ostvarivanja ciljeva organizacije, budući da čovek predstavlja njen središnji faktor. Čovek je nosilac ne samo funkcije izvršenja nego i upravljačke aktivnosti u preduzeću. Zato se ljudskom ponašanju u organizaciji u savremenoj teoriji i praksi menadžmenta posvećuje sve veća pažnja, čime se doprinosi većoj uspešnosti poslovanja, kao i humanizaciji rada.

Proces negovanja ljudskih potencijala u preduzeću i u drugim organizacionim sistemima dolazi sve više do izražaja u privredno razvijenim zemljama. Zahvaljujući tom procesu razvijaju se i organizaciona kultura i organizaciona klima kao usavršeni načini ponašanja ljudi u organizaciji.

## **2. Organizaciona kultura i organizaciona klima**

### ***2.1. Pojam i karakteristike organizacione kulture preduzeća***

Organizaciona kultura predstavlja jednu od ključnih varijabli organizacionog ponašanja. Sa strategijom i vođenjem, kultura organizacije čini okosnicu njenog poslovnog uspeha. Kultura je bazična dimenzija organizacione sredine.

Pojam kulture uopšte uključuje niz elemenata, kao što su: tradicija, običaji, navike, vrednosni sistem, verovanja, stavovi, merila i norme ponašanja. Po ovim elementima razlikuju se narodi, društva i civilizacije. Slično društvu, organizacije imaju svoju kulturu po kojoj se prepoznaju jedna od druge.

Kulturna tradicija jednog preduzeća oličena je u sistemu kulturnih vrednosti, zatim u normama ponašanja, standardima, jeziku i tehnologiji. Filozofija preduzeća odražava ciljeve, vrednosti, ubeđenja, ideje i ideale. Filozofiju preduzeća oblikuju uzorne ličnosti. U početku to je osnivač preduzeća, pojedinac ili grupa pojedinaca koji imaju kapital, ideje i sposobnost da vode preduzeće.

Norme ponašanja govore o načinu komuniciranja sa internom i eksternom sredinom. To je ideja kojom se rukovodi svaki pojedinac u organizaciji u internim i eksternim odnosima.

Standardi govore o tome kako poslove treba obavljati. To je opšte prihvaćeni način na koji svaki pojedinac, u okviru određene funkcije ili sektora rada obavlja dodeljeni zadatak.

Jezik u poslovnim, radnim i tehnološkim procesima kao i primenjena tehnologija govore o delatnosti preduzeća.

Organizaciona kultura je stečeno znanje i iskustvo, koje pojedinci koriste u razvoju svog organizacionog ponašanja. Njene karakteristike su:

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

Sa rastom i razvojem preduzeća uspostavljeni model poslovne filozofije postaje način mišljenja, komuniciranja i ponašanja. Ona je za dato preduzeće uzor ili paradigma, model koji se neguje i prenosi sa starijih na mlađe generacije zaposlenih, sa osnivača na svakog pojedinca, sa rukovodilaca na vrhu na srednju liniju i operativu.

Ulogu pravog čoveka preuzima profesionalni menadžer ili lider, koji prihvata kulturne tradicije preduzeća i nastoji da adekvatnim strategijama upravljanja održi vladajući pristup poslovanja. Nesaglasnost između kulturne tradicije preduzeća i dominantnih vrednosti novog vođe, koji dolazi kao naslednik, je čest uzrok poslovnog posrtanja mnogih preduzeća. Zato je nasleđivanje ili zamena upravljačkog tima jedno od ključnih pitanja upravljanja organizacionom kulturom. U preduzeću sa razvijenom kulturom ovo pitanje se rešava stratejskim pristupom u razvoju kadrova ili razvojem karijere.

Smisao koncepta organizacione kulture je u tome da svaka organizacija (preduzeće) definiše svoje sisteme vrednosti, verovanje i normi, koji će biti dovoljno vredni da ih prihvate i usvoje svi članovi u organizaciji, kao i novozaposleni. Opšte prihvaćen sistem vrednosti, verovanja i normi postaje kodeks ponašanja u internim i eksternim komunikacijama zaposlenih, a za nove članove prva i osnovna lekcija koju treba savladati radi uspešne integracije u novu sredinu. Preduzeća sa dugom poslovnom tradicijom, po pravilu, imaju pisane monografije o svom razvojnom putu. Savremeni privredni razvoj, zahvaljujući razvoju tehnike i tehnologije, kao i zahvaljujući stalnom usavršavanju sposobnosti radnika, omogućio je izuzetno veliki obim proizvodnje. Ponuda proizvoda na tržištu stalno se uvećava, a i obim potrošnje, zahvaljujući tome, sve je veći. Tako je kvantitativno izražen razvoj dostigao neslućene razmere. Zato je u novije vreme, posebno u privredno razvijenim zemljama, bilo potrebno usavršavati kvalitet ne samo proizvoda i usluga već i odnosa unutar preduzeća i prema njegovom okruženju. Ti odnosi se ispoljavaju u vidu određenog

organizacionog ponašanja i osnova su razvoja organizacione kulture i organizacione klime.

Organizaciona kultura predstavlja model vrednosti, ubeđenja i normi koji vlada u datom preduzeću ili u drugom organizacionom sistemu. Ona se ispoljava u primeni određenih simbola, jezika, tehnologije, upravljanja i međuljudskih odnosa usmerenih na ostvarivanje ciljeva organizacionog sistema. To je svojevrsna filosofija preduzeća, kojom su obuhvaćene komunikacije unutar njegove organizacione strukture i prema okruženju, a koja odražava njegove ciljeve, vrednosti, uverenja i ideje u procesu poslovanja.

Osnivači preduzeća ili drugih organizacionih sistema, osnivačkim aktom, elaboratom o opravdanosti osnivanja, kao i tokom izgrađivanja datog poslovnog subjekta, iniciraju razvoj organizacione kulture tog poslovnog subjekta. Svetski poznate firme prepoznatljive su po svojoj organizacionoj kulturi, koju su začeli njihovi osnivači. Na primer "Ford", "Simens", "Filips", "Mekdonalds" i druge firme slede tradiciju svojih osnivača, pa je njihova organizaciona kultura prepoznatljiva, kako u međuljudskim odnosima i ponašanju menadžmenta, tako i u odnosima prema potrošačima. U svetu je poznata Fordova organizacija servisne službe, koja efikasno uvažava opravdane primedbe kupaca. Isto tako, u svim restoranima brze hrane, koje je širom sveta organizovao "Mekdonalds" (McDonald's), potrošači se poslužuju na isti način i namirnicama istog kvaliteta.

Organizaciona kultura pojedinih preduzeća je njihova odlika po kojoj se prepoznaju u tržišnoj komunikaciji. organizaciona kultura takođe obuhvata usvojeni sistem vrednosti koji se neguje u preduzeću i koji prihvataju svi zaposleni. Ovako usvojen sistem vrednosti, koji obuhvata određene norme, pravila, verovanja i ideje u međuljudskim odnosima, uređuje se u obliku određenog kodeksa (lat. codex - trupac, knjiga), odnosno propisa, ili pravila ponašanja. Utvrđena pravila ponašanja postaju obaveza svih zaposlenih.

Novoprimitljeni radnici pre nego što počnu da rade, dužni su da upoznaju ova pravila ponašanja i da ih primenjuju u komunikaciji u okviru preduzeća i prema okruženju.

Organizaciona klima predstavlja prihvaćeni model radne sredine, koji se ispoljava u vidu radne atmosfere koja vlada u datoj organizacionoj strukturi. To je način daljeg usavršavanja odnosa koji se uspostavljaju u organizaciji radi povećavanja uspešnosti njenog poslovanja, ali i humanizacije rada.

Naučna istraživanja u savremenim poslovnim sistemima pokazala su da organizaciona klima u znatnoj meri motiviše ljude za veće zalaganje, kao i na uspešnije upravljanje i razvoj organizacije. Menadžment preduzeća i drugih organizacionih sistema zbog toga nastoji da stvori takvu radnu atmosferu u kojoj će svaki pojedinac osećati da pripada toj sredini i da joj koristi.

Organizaciona klima doprinosi motivisanosti pojedinaca za ostvarivanje što većeg učinka, kao i većoj socijalnoj sigurnosti i odanosti radnika preduzeću. To omogućava da menadžment sve više saraduje sa radnicima, a sve manje komanduje i kontroliše.

Kao izraz savremenih tendencija ka usavršavanju organizacionog ponašanja, posebno u oblikovanju organizacione kulture i klime, a radi osposobljavanja preduzeća da što bolje zadovolji potrebe potrošača, uspostavljen je i sistem ISO (International Standard Organization - Međunarodna organizacija za standarde). Zemlje Evropske unije nastoje da ovim sistemom uvedu međunarodnu kontrolu kvaliteta proizvoda, ali i načina ponašanja privrednih subjekata u tržišnoj konkurenciji. Time se doprinosi zaštiti potrošača i uređuju odnosi u oblasti proizvodnje i razmene. Veći broj jugoslovenskih preduzeća stekao je uslove koji zadovoljavaju kriterijume sistema ISO i time se kvalifikovao za izvoz na tržište zemalja Evropske unije.

### ***2.2. Organizaciona klima***

Organizaciona klima je značajna varijabla organizacionog ponašanja. Značaj klime, kao organizacionog fenomena, zapažen je znatno ranije, pre nego što su razvijeni pojam kulture organizacija i organizaciono ponašanje kao pristup upravljanju ponašanjem ljudi u organizacijama.

U operativnom smislu, klima organizacije je vladajući model radne sredine, koji se oblikuje kao refleks karakteristika i kvaliteta organizacione strukture. pojedinci u organizaciji imaju različite sposobnosti percepcije i zato na različite načine tumače i doživljavaju karakteristike i kvalitet organizacione kulture. Radi toga, u definisanju i razumevanju pojma organizaciona klima treba poći od onih zapažanja članova organizacije koja su postojana i imaju trajniji karakter. Ovo upozorenje je značajno za praksu rukovođenja da se ne bi, na osnovu pogrešnih zapažanja, izvodili zaključci o “dobroj” ili “lošoj” klimi organizacije.

Kultura organizacije utiče na ponašanje zaposlenih, oblikujući njihova osećanja, stav prema poslu, odnos prema rukovodiocima, prema kolegama i organizaciji u celini. Klima u organizaciji se formira kao varijabla izvedena iz njene kulture. Iz toga proističe da je kultura organizacije širi, a klima koja iz nje proizlazi, uži pojam organizacionog ponašanja. Kultura odražava osobine preduzeća u celini, a klima odražava osobine internih odnosa u preduzeću, kao što su: stavovi i osećanja zaposlenih, njihova uloga u procesu upravljanja, sistem raspodele i politike plata, personalna politika i sl. Organizaciona klima je

način na koji članovi organizacije zapažaju (vide i osećaju) kulturu koja je stvorena i koja se neguje u njihovoj organizaciji. Klimu kao i kulturu organizacije oblikuju najviši rukovodioci. Osećaj ili doživljaj zaposlenih da su sastavni deo organizacije i da su joj potrebni utiče na njihovo ponašanje i stavove. Menadžment preduzeća treba da stvori takvu atmosferu da svaki pojedinac oseća da pripada organizaciji, da je dobrodošao, da je potreban i koristan. Taj osećaj treba da prožima celu organizaciju, od najvišeg do najnižeg nivoa. On motiviše zaposlene na visok učinak, pojačava sigurnost, vernost i odanost preduzeću.

Klima organizacije se oblikuje putem personalne politike, politike nagrađivanja i načina rukovođenja. Klima i kultura preduzeća oblikuju njegov imidž, kao predstavu na osnovu koje javno mnjenje proglašava jedno preduzeće dobrim ili lošim. Predstavu o preduzeću kao dobrom ili lošem šire oni koji u njemu rade i oni koji sa njima saraduju. Za ove prve klima organizacije je od presudnog značaja. Ona utiče na njihovu odluku da ostanu ili da odu iz preduzeća. Za spoljni svet značajnija je kultura preduzeća. Vladajući pristup poslovanja, po kome se preduzeće prepoznaje i razlikuje od drugih, može privlačno ili odbojno delovati na poslovne partnere i na one pojedince koji traže posao. Klima je organizaciona varijabla na koju se može efikasno uticati: promenom politike i promenom organizacije, zavisna od cilja koji se želi postići i datog organizacionog konteksta. Radi se zapravo o promeni kulture (filozofije) preduzeća, koja je faktor organizacione strukture. Ako je cilj da se ostvare veći proizvodni učinci, menadžment treba da prilagodi politiku raspodele i nagrađivanja. S druge strane, veće organizacione performanse (zadovoljstvo i lični uspeh) zahtevaće prilagođavanje personalne politike i političke karijere. Veće poslovne performanse preduzeća u celini zahtevaće prilagođavanje i politike i organizacije. U praksi se, po pravilu, ove promene vrše sinhronizovano. Krajnji rezultat ovih promena je novi oblik kulture preduzeća, koji vodi promeni organizacione strukture. Zbog različitog organizacionog konteksta, strategije promene se razlikuju od preduzeća do preduzeća, shodno njihovoj vrsti i veličini.

### ***2.3. Upravljanje organizacionom kulturom***

Upravljanje kulturom je značajno područje aktivnosti vođenja preduzeća. Ono uključuje set upravljačkih aktivnosti, kao što su: stvaranje, ovladavanje i promena kulture.

Stvaranje (oblikovanje) kulture odvija se: 1) jedna ličnost (osnivač) ima ideju za novo preduzeće, 2) Osnivač okuplja ključne ljude i obrazuje osnivačku grupu koja deli zajedničku viziju sa osnivačem. Grupa stvara uverenje da je ideja dobra, izvodljiva i vredna rizika i investiranja vremena, novca i stvaralačke energije, 3) Osnivačka grupa radi na stvaranju preduzeća: prikuplja sredstva, razmatra patente, određuje lokaciju, gradi objekte i sl., 4) Dovode se ljudi u organizaciju na koje se prenose zadaci i delegira odgovornost. Kultura preduzeća je oblikovana. Počinje proces razvoja kulture u smislu ovladavanja i prihvatanja suštinskih vrednosti koje su oblikovane od strane osnivačke grupe. Otpočinje proces socijalizacije u organizaciji. Proces ovladavanja (organizacione socijalizacije) ima za cilj da svakog pojedinca osposobi za integraciju u kolektiv, da prihvati sistem kulturnih vrednosti i da ovlada kulturom preduzeća. Obično se počinje sa definisanjem kriterijuma za izbor pojedinaca za određeni posao. U ovoj fazi uspostavlja se veza između osobine pojedinaca i kulture preduzeća. Sledeći korak je intenzivna obuka izabranih. Zatim dolazi ocenjivanje rezultata i određivanje potčinjenih pozicija u zvanju i plati.

U novoformiranom preduzeću praktično svi moraju da uče. Cilj kojem streme i kojim su vođeni je vizija rukovodećeg tima. Nakon socijalizacije otpočinje proces sticanja iskustva, profesionalizacije i razvoja karijere. Preduzeća koja imaju planski pristup razvoju organizacije donose programe profesionalizacije.

Sa rastom i razvojem preduzeća oblikovani sistem vrednosti se učvršćuje i postaje dominantna kultura. Mada svi pojedinci u organizaciji prihvataju i dele istu kulturu, najčešće je ne usvajaju u istom stepenu. Pored dominantne kulture oblikuje se i niz potkultura. Dominantna kultura je niz suštinskih vrednosti koje deli većina zaposlenih, a potkultura je niz vrednosti koje deli grupa zaposlenih. U preduzeću sa razvijenom podelom rada i specijalizacijom i, shodno tome, razvijenom unutrašnjom organizacijom, delovi preduzeća imaju svoje kulturne specifičnosti. Istraživačko-razvojni sektor, proizvodni sektor, finansijsko-računovodstveni sektor, marketing sektor i sl. imaju različite kulturne profile. važno je da rukovodioci ovih sektora dele zajedničku viziju sa vrhom i da svojim ponašanjem odražavaju dominantne kulturne vrednosti preduzeća.



## GLAVA VIII. KONTROLISANJE

Kontrolisanje predstavlja petu bazičnu funkciju menadžmenta. Kontrolisanje poslovanja preduzeća, kao jedna od faza procesa upravljanja, ima za cilj da obezbedi da ostvareni rezultati poslovanja preduzeća odgovaraju planiranim. Dovoljno široko posmatrano, kontrolisanje se odnosi na sve organizacione nivoe preduzeća, počev od kontrolisanja poslovanja celine preduzeća i njegovih organizacionih delova, preko kontrolisanja internih procesa, zaposlenih u preduzeću, pa sve do kontrolisanja pojedinačnih elemenata i aktivnosti preduzeća.

### I. POJAM I ZNAČAJ FUNKCIJE KONTROLISANJA

#### 1. Pojam funkcije kontrolisanja

Kontrolisanje kao jedna od bazičnih funkcija menadžmenta obuhvata skup ciljeva, planova, politika, procedura i pravila kojima se određuju standardi poslovanja i rezultati preduzeća. U tom smislu, kontrolisanje kao upravljačka aktivnost predstavlja proces kojim preduzeće teži da obezbedi da njegovi ostvareni rezultati poslovanja odgovaraju planiranim. Usled toga, postoji tesna međusobna povezanost i uslovljenost kontrolisanja i planiranja, kojim se definišu osnovni ciljevi preduzeća i načini realizacije tih ciljeva. Suština procesa kontrolisanja ogleda se u merenju stepena realizacije planiranih ciljeva poslovanja preduzeća, utvrđivanju odstupanja ostvarenih od planiranih veličina, kao i u stvaranju pretpostavki za adekvatno i blagovremeno preduzimanje korektivnih akcija.

Upravljačka kontrola obuhvata sistem informacija koje se odnose na merenje ulaganja (input-a) i rezultata (output-a) preduzeća, kao i informacije o odvijanju aktivnosti i procesa u odnosu na definisane standarde. Na osnovu navedenih informacija moguće je odrediti da li je došlo do značajnih odstupanja od standarda, a zatim je moguće preduzeti odgovarajuće akcije da se ta odstupanja adekvatno i blagovremeno otklone.

Kada se posmatra sistem kontrole kao faza procesa upravljanja neophodno je uočiti nekoliko njegovih bitnih elemenata:

- plan, koji predstavlja sastavni element svakog sistema kontrole i koji najčešće sadrži standarde sa kojima se upoređuju stvarne karakteristike preduzeća;

- merenje ulaganja, koje predstavlja veoma bitan deo sistema kontrole, budući da ono predstavlja polaznu osnovu za preduzimanje korektivnih akcija pre završetka procesa koji se kontroliše (preventivno kontrolisanje);
- kontrolisanje procesa, koje se obavlja u toku samog odvijanja datih procesa;
- informacije, koje se dobijaju na osnovu merenja rezultata i koje povratnom spregom omogućavaju preduzimanje korektivnih akcija ukoliko je to potrebno.

Kontrolisanje predstavlja veoma značajnu fazu procesa upravljanja bez koje ne bi bilo moguće realizovati postavljene ciljeve preduzeća. Jedna od suštinskih odlika ove faze upravljanja ogleda se u nastojanju da se iznađu načini pomoću kojih bi ostvareni pokazatelji u što većoj meri odgovarali utvrđenim standardima. Za razliku od nadgledanja, kao procesa konstatovanja grešaka, kontrola ima aktivnu ulogu u procesu upravljanja jer pronalazi načine i preduzima akcije da se uočena, relevantna odstupanja otklone.

## 2. Značaj funkcije kontrolisanja

Neophodnost kontrole u preduzeću, kao složenom organizacionom sistemu, proistekla je iz činjenice da su uslovi u kojima preduzeće posluje veoma složeni, promenljivi i neizvesni. Sprovođenjem funkcije kontrolisanja preduzeće nastoji da smanji neizvesnost svog poslovanja i to zahvaljujući informacijama koje na taj način dobija. Zahvaljujući datim informacijama preduzeće preduzima odgovarajuće akcije kojima može da utiče na promene u okruženju ili da im se prilagođava, čime može opasnosti da transformiše u svoje šanse za uspeh.

Neophodnost kontrolisanja povećava se i povećanjem složenosti preduzeća kao organizacionog sistema jer se povećava kako broj organizacionih delova koje treba kontrolisati tako i broj i složenost veza između njih. Preduzeće pokušava da decentralizacijom olakša kontrolisanje svog poslovanja. Da bi decentralisanje dalo željene rezultate, neophodno je utvrditi precizne standarde za kontrolisanje poslovanja decentralizovanih delova preduzeća.

Značaj kontrolisanja povećava se i usled potrebe delegiranja autoriteta menadžera na saradnike. Budući da je menadžer i dalje odgovoran za ostvareni uspeh u svom segmentu nadležnosti, on mora stalno kontrolisati rad podređenih.

Takođe, zaposleni u preduzeću nosioci su niz subjektivnih slabosti što kao posledicu ima i određeni broj grešaka u radu. Upravo kontrolisanje ima ulogu da date greške održi u prihvatljivim granicama.

Kontrola je element menadžmenta. Ona predstavlja kraj, ali i početak menadžerskog procesa. To što je na kraju, ne umanjuje njen značaj jer apsolutnog kraja u menadžmentu nema. Zato je kontrola u isto vreme i početna aktivnost jer se u njoj utvrđuje nova misaona konstrukcija za otpočinjanje novog menadžerskog ciklusa ili se potvrđuju postojeća pravila poslovanja.

Svaki rad koji se ne kontroliše ima tendenciju da povećava entropiju svog funkcionisanja. Zato je kontrola neophodna u svim nivoima društva, preduzeća i njegovih delova. Svako ima svog kontrolora, što znači da ne postoji sistem koji manje-više nije kontrolisan od “prirodnih ili veštačkih kontrolora”.

Kontrola u menadžmentu dobija na značaju zbog toga što se ona nalazi u svakom elementu menadžmenta; ali je ona i sama sistem u odnosu na svoje delove. I ona u svom sastavu ima podsisteme kao što su: planiranje kontrole, organizacija kontrole, vođenje kontrole, koordinacija kontrole i kontrola kontrole.

Kontrola je onaj element menadžmenta kojim se utvrđuje efikasnost planiranja, organizovanja, vođenja i koordinacije radi daljeg preduzimanja korektivnih akcija i postupaka u radu i poslovanju sistema.

Kontrolni proces sastoji se od četiri elementa i to:

- definisanje standarda,
- definisanje metoda za merenje stepena ostvarenja rezultata,
- utvrđivanje rezultata,
- preduzimanje korektivnih akcija.

Definisanje standarda kontrole u menadžmentu je najsloženiji zadatak. Standard tj. cilj mora biti razumljiv, jasan i merljiv. Standard mora biti određen prostorno, vremenski i tehnološki. Nejasni i uopšteni standardi su velika opasnost za kontrolu.

Standardi se formulišu na nivou svakog preduzeća za pojedine oblasti (kadrovi, komercijala, računovodstvo itd.). U savremenoj kontroli sve se više primenjuju međunarodni standardi. U reviziji računovodstvenih iskaza primenjuju se računovodstveni standardi usvojeni od međunarodnih računovodstvenih institucija. U oceni kvaliteta organizacije primenjuju se međunarodni standardi za kvalitet (ISO itd.).

Merenje rezultata je sledeći element u kontrolnom procesu. Svaki standard mora biti merljiv. Standardi koji nisu merljivi su beskorisni. pored toga, merenje rezultata, mora biti permanentno, što će zavistiti od aktivnosti.

Utvrdivanje rezultata i upoređenja sa definisanim standardom je najjednostavnija faza u kontrolnom procesu. U ovoj fazi izmereni rezultati se porede sa postavljenim standardima. Ako između standarda, tj. ciljeva i rezultata ne postoji razlika ili se ona kreće u granicama tolerancije, menadžment može smatrati da je sistem "pod kontrolom". Ukoliko između standarda i rezultata postoje odstupanja, izvlače se odgovarajući zaključci sa akcentom na njihove uzroke.

### 3. Potrebe kontrolisanja

Jedan od razloga zbog kojeg je potrebna kontrola je taj da i najbolji planovi mogu da krenu naopako. Ali, pomoću kontrole menadžeri mogu da prate ambijentalne promene i njihovo dejstvo na napredak organizacije. Imajući u vidu brzinu kojom je poslednjih godina došlo do promena u organizacionom ambijentu, ovaj aspekt kontrole postaje sve važniji. Neke od najvažnijih promena u okruženju su promene prirode konkurencije, potrebe da se ubrza ciklus od porudžbine do isporuke, značaja dodavanja vrednosti na proizvode i usluge, kao jedan od načina da se stimuliše potražnja, promene kod radnika i u organizacionoj kulturi, kao i sve veća potreba za delegiranjem i timskim radom unutar organizacija.

Menadžment totalnog kvaliteta (TQM) vodi do dramatičnih poboljšanja u kontroli. Identifikovane su slabosti procesa, a proces je korigovan da bi se eliminisale greške. Radnici su ovlašćeni da slobodno kontrolišu i unaprede svoj sopstveni rad. Menadžment totalnog kvaliteta dovodi do promena u mnogim stavovima, kao i pristupima o tome kako se može postići efikasna kontrola.

Promene su neminovan deo okruženja svake organizacije. Promene na tržištima su stalne. Konkurenti iz celog sveta nude nove proizvode i usluge koji privlače pažnju javnosti. Pojavljuju se novi materijali i tehnologije. Državni propisi se donose i menjaju. Kontrolna funkcija pomaže menadžerima da odgovore na novonastale rizike ili mogućnosti, time što im omogućava da otkriju one promene koje utiču na proizvode i usluge njihove organizacije.

Jedno je prepoznati tražnju kupaca za boljim dizajnom, kvalitetom ili rokom isporuke. Sasvim je druga stvar ubrzati cikluse u procesu kreiranja i isporuke ovih novih proizvoda i usluga kupcima. U stvari, brzina će biti standard devedesetih godina, posebno brzina kojom se obavljaju porudžbine.

Današnji kupci očekuju ne samo brzinu već i nestandardizovane proizvode i usluge prilagođene njihovim potrebama i željama.

Ubrzanje vremena ciklusa, jedan je od načina da se postigne izvesna prednost u odnosu na konkurenciju. Dodajna vrednost je drugi način, za koji se zalaže japanski stručnjak za upravljanje Kenichi Omahe. On upozorava da pokušaj da uzvratite na poteze konkurenta može da bude skup i kontraproduktivan. Umesto toga, glavni cilj organizacije bi trebalo da bude dodajna vrednost na njene proizvode ili usluge, tako da kupci kupuju od vas, a ne od konkurencije. Veoma često, ova dodajna vrednost poprima oblik iznad prosečnog kvaliteta, koji se postiže strogim kontrolnim procedurama.

Savremeni trend ka participativnom menadžmentu insistira na delegiranju ovlašćenja i podsticanju radnika da rade kao tim. Time se, naravno ne umanjuje konačna odgovornost menadžera. U stvari, dolazi do promena u prirodi kontrolnog procesa. U tradicionalnom autokratskom sistemu, menadžer bi utvrdio standarde za rezultate i metode koje treba koristiti da bi se ti rezultati postigli. Po novom, participativnom sistemu, menadžeri saopštavaju standarde, ali dopuštaju radnicima, bilo kao pojedincima ili kao timu, da se oslone na sopstvenu kreativnost u rešavanju određenih radnih problema. Kontrolni proces omogućava menadžeru da prati napredovanje radnika, ali ne sputava kreativnost radnika, niti se meša u njegov rad.

Menadžeri se suočavaju s izvesnim izazovima u dizajniranju kontrolnih sistema koji obezbeđuju preciznu povratnu spregu (informaciju) na pravovremeni, ekonomski način koji je prihvatljiv za članove organizacije. Većina ovih izazova u vezi je s odlukama o tome šta treba kontrolisati i koliko često treba meriti progres. Ukoliko se isuviše mnogo elemenata operacije kontroliše previše striktno, to može kod radnika da izazove dosadu i demoralisanost, a kod menadžera frustraciju i gubitak dragocenog vremena, energije i novca. Menadžeri se mogu usredsrediti na faktore koji se mogu lako izmeriti, kao što je broj ljudi uslužanih u restoranu, a mogu zanemariti one faktore koje je teško izmeriti kao što je zadovoljstvo večerom. pa ipak, zadovoljstvo večerom može, dugoročno gledano, da bude mnogo važnije od broja ljudi koji su uslužani u datom periodu. Većina ovih problema može se izbeći ako se uradi analiza kojom se identifikuju ključne rezultatske oblasti i strateške kontrolne tačke.

Ključne rezultatske oblasti su oni aspekti jedinice ili organizacije koji moraju efikasno da funkcionišu da bi cela jedinica ili organizacija bila uspešna. Ove oblasti, po pravilu obuhvataju važne organizacione aktivnosti ili grupe srodnih aktivnosti koje se obavljaju u celoj organizaciji ili jedinici.

U savremenim organizacijama, mnoge ključne rezultatske oblasti su zajedničke za sve funkcije. jedna organizacija može definisati ključne rezultatske oblasti za potrebe tima koji će se posvetiti pitanju usluga na osnovu odgovora koje daju kupci u anketi o zadovoljstvu uslugama.

Pored ključnih rezultatskih oblasti, veoma je važno utvrditi kritične tačke u sistemu u kojem se obavlja kontrola ili prikupljaju informacije. Kada se ovakve strateške kontrolne tačke lociraju, moguće je znatno smanjiti količinu informacija koju treba prikupiti i oceniti.

Najvažniji i najkorisniji metod izbora strateških kontrolnih tačaka jeste usredsređenje pažnje na najbitnije elemente određene operacije. Po pravilu, dovoljan je mali procenat aktivnosti, događanja, pojedinaca, ili predmeta u datoj operaciji da bi se objasnili visoki troškovi ili problemi sa kojima će se menadžeri neminovno suočiti.

Veoma je korisno identifikovati mesta na kojima dolazi do promena u proizvodnom procesu. U sistemu organizacije za obavljanje porudžbina kupaca, do promene dolazi kada porudžbina postane faktura, kada stavka inventara postane stavka koju treba isporučiti, ili kada stavka koju treba otpremiti postane deo kamionskog tovara. Budući da je velika verovatnoća da će se pojaviti greške u momentu kada dolazi do ovih promena, kontrolom ovih tačaka se, po pravilu, veoma efikasno može kontrolisati neka operacija.

## **II. GLAVNE KARAKTERISTIKE PROCESA KONTROLISANJA**

Kontrolisanje kao funkcija menadžmenta ima za cilj da utvrdi i otkloni devijacije izmerenih parametara od definisanih standarda. Kontrolisanje je, dakle, proces poređenja ostvarenih učinaka sa utvrđenim standardima, utvrđivanja razlike između njih, kao i preduzimanja korektivnih akcija da se utvrđene razlike (ukoliko su značajne) otklone.

Kontrolisanje se sastoji iz četiri međusobno povezane faze. To su:

- Utvrđivanje standarda i metoda merenja performansi,
- Merenje performansi,
- Poređenje ostvarenih sa standardnim veličinama,
- Preduzimanje korektivnih akcija.

## 1. Utvrđivanje standarda i metoda merenja performansi

Utvrđivanje standarda i metoda merenja učinaka predstavlja prvu fazu procesa kontrolisanja. Ova faza je veoma značajna jer predstavlja početnu osnovu procesa kontrolisanja. Veoma je značajno da standardi koji se definišu budu razumljivi, realni i prihvatljivi za subjekte koji su obuhvaćeni kontrolom. Standardi predstavljaju unapred definisane veličina sa kojima se porede ostvareni učinci. Šta će se definisati kao standardna veličina zavisice od mnogo faktora kao što su: vrsta delatnosti preduzeća, uslovi poslovanja, cilj kontrolisanja i sl. Standardi mogu biti svi značajni elementi poslovanja, rezultati poslovanja, ciljevi, pokazatelji kvaliteta ekonomije (produktivnost, ekonomičnost, rentabilnost) itd.

Dugoročno posmatrano, standardi su veličine koje se menjaju. Promenljivost standarda uslovljena je promenljivošću faktora koji na njih utiču, (na pr. smanjuje se standardna profitna stopa zbog pojave većeg broja značajnijih konkurenata, ili smanjuje se standard utroška materijala usled nabavke savremenije opreme i sl.).

Postoji veći broj klasifikacija standarda u zavisnosti od kriterijuma koji se koristi kao osnov klasifikacije. Jedna od podela standarda jeste i podela na:

- Fizičke standarde - koji predstavljaju fizička merila učinaka i koji se koriste za kontrolisanje performansi koje se mogu izraziti fizičkim jedinicama mere. Fizički standardi imaju veoma široku primenu u samom procesu proizvodnje u preduzeću i njima su obuhvaćeni svi utrošci elemenata proizvodnje (materijala, sredstava za rad i rada), kao i gotovi proizvodi.
- Standarde troškova - koji predstavljaju normative trošenja elemenata proizvodnje izražene u novčanim jedinicama. Standardi troškova mogu biti različiti, (standardi ukupnih troškova, standardi direktnih i indirektnih troškova, standardi troškova po jedinici proizvoda i sl.), i predstavljaju osnovu za formiranje troškovnih centara u preduzeću.
- Standarde kapitala - koji predstavljaju vrednosno izražene normative koji se odnose na investirani kapital. Standardi kapitala mogu biti: odnos gotovine i prispelih plaćanja, odnos fiksnog i ukupnog investiranja, odnos neto vrednosti i neto duga, odnos duga i imovine preduzeća itd.
- Standardi prihoda - koji predstavljaju merila u novčanim jedinicama i odnose se na prihode ostvarene prodajom robe i usluga. U standarde prihoda mogu se ubrojati planirani ukupni prihod, planirani

prihod od realizacije robe i usluga po teritorijama, segmentima tržišta, izvršiocima prodaje i sl.

- Standardi programa - koji predstavljaju merila u vezi sa izradom određenog projekta, (kao što su izgradnja nove fabrike, unapređenje kvaliteta proizvoda, izgradnja novog pogona, edukacija radnika i sl.). Za rukovodioce odgovarajućih programa standardi programa predstavljaju norme učinka i zato moraju da sadrže: vreme, troškove i kvalitet izrade programa.
- Neopipljivi (intangible) standardi - koji predstavljaju određena pravila, norme, kojih se zaposleni moraju pridržavati u težnji ka ostvarivanju definisanih ciljeva poslovanja preduzeća. Ovi standardi odnose se na pojmove koji se ne mogu egzaktno izmeriti niti izraziti odgovarajućim jedinicama mere. Neopipljivi standardi mogu se odnositi na domen morala, odnose sa javnošću, imidž firme i zaposlenih. Postavljanje neopipljivih standarda može se vršiti na osnovu korišćenja upitnika, intervjuja i sl.

Mnogi autori sve standarde dele na objektivne i subjektivne. U objektivne standarde spadali bi oni standardi koje je moguće precizno izraziti u odgovarajućim jedinicama mere, kao što su fizički obim proizvodnje, fizički obim prodaje, profit, troškovi, kapital i sl. Subjektivni standardi bi bili oni koji se određuju za performanse koje nije moguće egzaktno izmeriti, (kao što su odnosi sa javnošću, kadrovski poslovi, itd.).

### ***1.1. Metode utvrđivanja standarda***

Postoji veći broj metoda utvrđivanja standarda, a koja metoda će se koristiti u konkretnom slučaju zavisice od karakteristika samih performansi za koje se utvrđuju standardi kao i od cilja kontrolisanja.

U praksi najčešće se koriste sledeće metode:

- istorijska (1),
- komparativna (2),
- tehnička (3) i
- subjektivna (4).

(1) Istorijska metoda utvrđivanja standarda bazira se na iskustvu ostvarivanja rezultata u prošlosti. Ovom metodom najčešće se utvrđuju standardi troškova, proizvodnje, obima i vrednosti prodaje i sl. Istorijskom metodom stan-



dardi se najčešće formiraju tako što se uzimaju prosečno ostvarene veličine u prošlosti.

(2) Komparativna metoda utvrđivanja standarda bazira se na postavljanju normativa performansi na osnovu pokazatelja sličnih organizacija ili organizacionih jedinica. Podaci o potrebnim pokazateljima mogu se dobiti direktnim uvidom ili iz odgovarajućih publikacija.

(3) Tehnički standardi određuju se na osnovu tehničkih karakteristika elemenata proizvodnje i to na bazi prethodno utvrđenih standarda učinaka za razne jedinice posla. Tehnički standardi redovno se utvrđuju za utroške elemenata proizvodnje, vremena i sl.

(4) Subjektivna metoda utvrđivanja standarda zasniva se na znanju, iskustvu i sposobnosti menadžera da adekvatno proceni standarde za određene performanse.

### ***1. 2. Principi uspostavljanja standarda***

Principi uspostavljanja standarda kontrolisanja predstavljaju zahteve kojih se treba pridržavati da bi se ostvarili ciljevi kontrolisanja. Najčešće se pominju tri principa uspostavljanja standarda:

(1) Uspostavljenost standarda za sve rukovodioce predstavlja zahtev da se pomoću odgovarajućih standarda svaki rukovodilac učini odgovornim za svoj učinak odnosno za učinak organizacionog dela kojim rukovodi. Na taj način precizno se locira odgovornost za odstupanje od standarda, što omogućava i da se otkriju uzroci odstupanja kao i da se preduzmu odgovarajuće korektivne mere za otklanjanje datih uzroka.

(2) Uspostavljanost standarda po strategijskim aktivnostima jeste zahtev da se standardi utvrde za sve strategijske aktivnosti kako bi se, na taj način, kontrolisala aktivnost svih najvažnijih oblasti delovanja preduzeća, (ukoliko nije moguće ili ukoliko nije racionalno da se kontrolišu sve aktivnosti preduzeća). Neophodno je pri tome, da sa jedne strane, kontrolni sistem bude što jednostavniji, a, sa druge strane, da bude što pouzdaniji. Ukoliko se kontrolisanje obavlja u toku samog procesa rada, moguće je blagovremeno, u hodu, otklanjati određene nedostatke, što bi rezultiralo u boljem finalnom proizvodu.

(3) Vežanost standarda za centre odgovornosti predstavlja zahtev da se standardi definišu tako da svaki centar bude odgovoran za učinak u domenu svojih funkcija. Na taj način može se na vreme uočiti odstupanje od planiranih učinaka, tako da se na vreme mogu uočiti uzroci odstupanja kao i preduzeti ko-

rektivne akcije. Najčešće se u svakoj organizaciji razlikuju sledeći centri odgovornosti: troškovni centri, profitni centri, investicioni centri, centri prihoda, itd. Za centre odgovornosti mogu biti vezani standardi: troškova, prihoda, profita, prinosa na investicije. Pored navedenih, preduzeće, u skladu sa specifičnostima svoje delatnosti, ukoliko je potrebno, formira i druge standarde.

## 2. Merenje performansi

Merenje performansi predstavlja drugu fazu u procesu kontrolisanja i neophodan je uslov za obavljanje treće faze - poređenja ostvarenih sa standardnim veličinama. Merenje performansi podrazumeva izgrađen odgovarajući mehanizam koji omogućava utvrđivanje realnih, ostvarenih učinaka.

Merenje performansi uslovljeno je delovanjem tri grupe faktora: delovanjem top menadžmenta, organizacionom strukturom i računovodstvom preduzeća i politikom i procedurom preduzeća. Top menadžment preduzeća ima ulogu da definiše standarde performansi za departmane, divizione i druge poslovno-organizacione jedinice. Takođe, top menadžment definiše način utvrđivanja i poređenja stvarnog učinka sa standardnim. Uticaj organizacione strukture preduzeća i njegove računovodstvene funkcije ogleda se u obezbeđivanju glavnih elemenata za merenje učinka na nižim nivoima upravljačke strukture. Formalne politike i strukture, sa druge strane, definišu oblasti kontrole ili centre odgovornosti kao i strukturu izveštavanja i procedure merenja učinaka.

U zavisnosti od karakteristika procesa čije se performanse mere, (tj. u zavisnosti od karakteristika samih performansi koje se mere), merenje se obavlja u različitim vremenskim intervalima. U kratkim vremenskim intervalima meri se učinak na nivou odvijanja operacija koje je moguće izraziti kvantitativno. U kratkim vremenskim intervalima (dnevnim i nedeljnim), najčešće se meri učinak pojedinačnih radnika i grupe radnika koji rade u proizvodnji. U srednjim i dugim vremenskim intervalima meri se učinak poslovnih i drugih jedinica preduzeća kao i preduzeća kao celine. Predmet merenja u srednjim intervalima jesu učinci iz oblasti troškova i profita. Učinak iz oblasti troškova prezentira se mesečno, a učinak iz oblasti profita prezentira se mesečno, tromesečno i šestomesečno (u zavisnosti od specifičnosti poslovanja). U dugim vremenskim intervalima (godinu dana i duže), meri se i izražava učinak prinosa na kapital fiksnih i ukupnih investicija, razvoja proizvoda itd.

Da bi se povećala efikasnost procesa merenja performansi, neophodno je da se odgovarajući subjekti merenja pridržavaju određenih principa. Jedan od

datih principa jeste zahtev da se mere samo one performanse za koje su definisani i standardi. Ovaj zahtev neophodno je ispuniti zato što je obavljanje samog procesa merenja povezano sa nastajanjem odgovarajućih troškova, pa se menadžment preduzeća mora skoncentrisati na merenje ne svih, već samo relevantnih učinaka, dok merenje ostalih učinaka samo izaziva nepotrebne troškove i daje irelevantne informacije.

Drugi princip koga se menadžment preduzeća mora pridržavati prilikom merenja performansi jeste zahtev da se merenje obavlja na uzorcima koji reprezentuju celu populaciju. Poštovanje principa reprezentativnosti uzoraka neophodno je jer preduzeće ne meri, niti mu se to isplati, ukupnu masu elemenata, već samo deo te mase tj. uzorak. Usled toga, dati deo mase koji se meri treba da predstavlja reprezentativni uzorak, jer će samo u tom slučaju dobijeni rezultati biti realni, tj. sistem kontrole će biti adekvatan.

Treći princip merenja performansi kojeg preduzeće treba da se pridržava jeste pouzdanost i validnost kao zahtev da merenje bude stabilno tokom vremena (isti uslovi treba da dovedu do istih rezultata), kao i da se meri zaista ono što je namera da se meri (validnost).

### **3. Poređenje ostvarenih sa standardnim veličinama**

Poređenjem ostvarenih sa standardnim (normiranim) veličinama moguće je utvrditi da li i koliko ostvarene performanse odstupaju od utvrđenih standarda. Odstupanja ostvarenih od planiranih veličina predstavljaju redovnu pojavu u praksi. Mnogo je važnije pitanje značaja tih odstupanja. Naime, neophodno je definisati granicu tolerancije odstupanja i to za sve performanse i za sve centre odgovornosti posebno. Granica tolerancije odstupanja pokazuje visinu ili meru do koje odstupanje od planirane veličine može da ide a da to ne utiče bitno na krajnji rezultat, (da to suštinski ne ugrožava poslovanje preduzeća). Ukoliko odstupanja prelaze granicu tolerancije, neophodno je da preduzeće preduzme odgovarajuće korektivne akcije da bi se odstupanja otklonila ili svela u granice tolerancije.

### **4. Analiziranje i korigovanje devijacije**

Posle poređenja ostvarenih i planiranih performansi sledi faza analiziranja uočene devijacije. Ukoliko uočena devijacija prevazilazi granice tolerancije traže se uzroci date devijacije i preduzimaju se korektivne akcije da bi se ona ot-

klonila. Korektivne akcije mogu biti različite: promena sistema proizvodnje, otvaranje novog radnog mesta, proširivanje usluga kupcima i sl.

Veoma je značajno imati u vidu da sve faze procesa kontrolisanja čine delove jedne iste celine i da, usled toga, njihovo funkcionisanje mora biti međusobno usklađeno.

### III. VRSTE KONTROLE

#### 1. Tipovi

Svi oblici kontrole, u zavisnosti od kriterijuma klasifikacije, mogu se podeliti na veći broj vrsta. Prema mestu kontrole u odnosu na proces transformacije ulaganja u rezultate razlikuju se četiri vrste kontrole:

- preventivna (1),
- usmeravajuća (2),
- zaštitna (3) i
- korektivna (4).

(1) Preventivna kontrola obavlja se pre početka samog procesa proizvodnje. Preventivna kontrola obuhvata ljudske, materijalne i finansijske resurse koji su neophodni za obavljanje određenih aktivnosti. Cilj ove kontrole jeste da preduzeće na vreme, pre samog početka aktivnosti obezbedi sve potrebne resurse, odgovarajućeg obima i vrste. Preventivna kontrola omogućava odgovarajuću pripremu proizvodnje što doprinosi povećanju efikasnosti poslovanja. U preventivnu kontrolu mogu spadati aktivnosti obuke radnika, nabavka nove opreme, nabavka novih materijala, i sl.

(2) Usmeravajuća ili kibernetička kontrola obavlja se u toku određene serije akcija, pre nego što se data serija akcija završi. Ovom kontrolom obuhvaćen je proces ulaganja i proces transformacije datih ulaganja u rezultate. Uočene neželjene informacije mogu se ukloniti u toku samog procesa ulaganja ili u toku procesa transformacije. Usmeravajuća kontrola ima za cilj da predvidi neželjene devijacije, da ih planski spreči i da negativni efekti na poslovanje preduzeća budu izbegnuti. Da bi usmeravajuća kontrola dala očekivane rezultate neophodno je da menadžeri blagovremeno raspoložu odgovarajućim informacijama o promenama u okruženju kao i informacijama o rezultatima poslovanja.

(3) Zaštitna kontrola obavlja se u toku odvijanja određenog procesa i ima za cilj da, proveravanjem da li se poštuju određene procedure pre nego što

se aktivnosti dalje nastave, zaštite proces koji kontrolišu od daljih grešaka. Ova vrsta kontrole omogućava preduzimanje korektivnih akcija dok proces još traje, tako da time dolazi u prvi plan zaštitni karakter ove vrste kontrole. Ova vrsta kontrole spada u najvažnije i najčešće primenjivane oblike kontrole. Posebno je značajna kod procesa u kojima je velika sigurnost ili u veoma skupim procesima.

(4) Korektivna kontrola predstavlja proces kontrolisanja rezultata završenih aktivnosti i utvrđivanje uzroka relevantnih odstupanja od standarda ili plana. Rezultati ovog procesa primenjuju se na buduće, slične aktivnosti.

Navedena četiri oblika kontrole ne predstavljaju međusobno isključive varijante. Naprotiv, one mogu međusobno da se dopunjuju i da se koriste istovremeno.

Ukoliko se kao kriterijum podele uzme cilj i metode koji se koriste, sve vrste kontrole mogu se podeliti na:

- tehničke (1) i
- ekonomske (2).

(1) Pod tehničkom kontrolom podrazumeva se kontrolisanje tehničkih performansi proizvodnje, kontrola pripreme proizvodnje, proizvodnje u toku i kontrola gotovih proizvoda. Cilj tehničke kontrole jeste da obezbedi da upotrebne vrednosti odgovaraju željenim standardima.

(2) Ekonomska kontrola predstavlja proces kontrolisanja ekonomskih performansi preduzeća i ima za cilj obezbeđivanje ostvarivanja ekonomskih ciljeva poslovanja, tj. kvaliteta ekonomije preduzeća. U ove svrhe služe različite metode ekonomske analize: analiza produktivnosti, analiza preloma tačke, racio-analiza i sl.

U literaturi često se pominju tri opšte strategije kontrole ukoliko se kontrola poslovanja obavlja na najvišem i srednjem nivou. To su:

- strategija tržišne kontrole (1),
- strategija birokratske kontrole (2) i
- strategija klanovske kontrole (3).

(1) Tržišna kontrole poslovanja preduzeća moguća je ukoliko su zaživeli tržišni uslovi privređivanja. Ovaj oblik kontrole zasniva se na tržišno verifikovanim rezultatima poslovanja, tržišnom mehanizmu i konkurenciji. Jedna od

značajnih prednosti ovog metoda jeste uporedivost parametara koji se kontrolišu sa odgovarajućim podacima konkurentskih preduzeća, kao i sa rezultatima koje je preduzeće ostvarilo u ranijim periodima.

Tržišnu kontrolu mogu primenjivati ona preduzeća čiji proizvod može da se realizuje na tržištu po konkurentskim cenama. Usled toga, tržišna kontrola najviše se koristi za praćenje poslovanja preduzeća kao celine. Ova metoda kontrolisanja retko se koristi kod funkcionalnih organizacionih jedinica kao i kod manjih organizacionih jedinica.

(2) Birokratska kontrola predstavlja oblik kontrole koji se zasniva na određenim administrativnim instrumentima, kao što su: pravila, procedure, politike, pisana dokumenta, hijerarhija autoriteta i sl. Skupom navedenih instrumenata menadžment teži da uspostavi standarde rezultata i ponašanja u preduzeću. Na taj način u preduzeću se uspostavlja sistem veza i odnosa kojima se reguliše ponašanje subjekata.

Strategija birokratske kontrole predstavlja okvir za razvoj upravljačkog kontrolnog sistema. Upravljački kontrolni sistem predstavlja unapred definisan tok izveštaja i procedura u funkciji održavanja ili menjanja određenih aktivnosti preduzeća. Sastavni deo upravljačkog kontrolnog sistema čine funkcije poput: planiranja, budžetiranja, ocene performansi, alokacije resursa, nagrađivanja zaposlenih i slično.

Funkcionisanje upravljačkog kontrolnog sistema zasniva se na principu povratne sprege sa unapred određenim ciljevima i standardima kontrole, poređenju performansi sa ciljevima i standardima, izveštavanju o utvrđenim razlikama i na preduzimanju odgovarajućih korektivnih akcija.

Suštinu upravljačkog kontrolnog sistema čini četiri elementa: budžet, periodični izveštaji, ocena performansi i standardne operativne procedure.

(3) Klanovska kontrola predstavlja treću opštu strategiju kontrole. Klanovsku kontrolu u preduzeću obavlja određena društvena grupa, radni tim. Da bi se klanovska kontrola uspešno obavljala u preduzeću, neophodno je da zaposleni imaju zajednički sistem vrednosti i visoko međusobno poverenje. Klanovska kontrola se zasniva na društvenim karakteristikama preduzeća, kao što su: tradicija, verovanja, zajedničke vrednosti, korporativna kultura itd. Za klanovsku kontrolu karakteristično je što se sami članovi radnog tela staraju da svaki član obavi svoj deo posla. U uslovima velikih i naglih promena u okruženju klanovska kontrola dobija svoj puni značaj. Naime, u navedenim uslovima

tržišna kontrola nema veći značaj, a birokratska kontrola, pošto je nedovoljno fleksibilna, takođe ne može da zadovolji potrebe.

Klanovska kontrola podrazumeva čvrstu vezu pojedinaca sa preduzećem i prihvatanje ciljeva preduzeća. Usled toga, ovaj oblik kontrole ima veći značaj za mala preduzeća kao i za preduzeća sa neformalnom organizacionom strukturom i sa razvijenom organizacionom kulturom.

Osobine konkretnog preduzeća (vrsta delatnosti koju obavlja, veličina, organizaciona struktura, stepen tehnološke razvijenosti, okruženje i sl.), predstavljaju glavni faktor koji utiče na primenu navedene tri strategije kontrole. Obično se jedna strategija primenjuje kao glavna, a druge dve kao pomoćne. Najširu primenu ima birokratska kontrola čiji elementi se mogu naći u svakom preduzeću. Međutim, birokratska kontrola najefikasnija je u velikim preduzećima, sa relativno stabilnim uslovima poslovanja i sa stabilnim tehnološkim uslovima. Ovoj vrsti kontrole odgovara funkcionalni model organizacije preduzeća.

Klanovska kontrola najprimenjivija je kod manjih preduzeća sa matičnom organizacionom strukturom. To su uglavnom preduzeća koja posluju u turbulentnim uslovima sa povećanim rizikom, sa nerutinskom tehnologijom ili nestandardizovanim postupcima rada. Za ovaj oblik preduzeća posebno su značajne horizontalne informacione veze, čemu klanovska kontrola umnogome doprinosi.

Tržišna kontrola moguća je samo ukoliko je razvijeno konkurentno tržište i ukoliko se izlazi i ulazi mogu izraziti u novčanim jedinicama. Ovaj oblik kontrole pogodan je za praćenje rezultata preduzeća kao celine kao i za kontrolu onih organizacionih jedinica koje se mogu uspostaviti kao profitni centri. Proces kontrolisanja obavlja se i na nižim operativnim nivoima, i ta kontrola naziva se supervizorska kontrola. Svrha supervizorske kontrole jeste provera rada pojedinačnih članova kolektiva preduzeća. Supervizorska kontrola može biti: kontrola rezultata i kontrola ponašanja.

Kontrola rezultata obavlja se za one radnike čiji je rezultat moguće meriti bilo preko ostvarenog obima rezultata bilo preko produktivnosti rada. Kontrola ponašanja obavlja se za one radnike kod kojih nije lako meriti rezultate rada već se vrši posmatranje njihovog ponašanja da bi se utvrdilo da li odgovara propisanoj proceduri rada.

## 2. Organizacija funkcije kontrolisanja

Za efikasno funkcionisanje sistema kontrolisanja bitno je da se on organizuje u celom preduzeću i to na svim nivoima i uz uključenost svih menadžera. Da bi proces kontrolisanja bio efikasan i efektivan, neophodno je da budu ispunjeni određeni zahtevi koji se mogu definisati kao principi kontrolisanja:

Baziranost na ciljevima i planovima - kao zahtev da se kontrola obavlja na osnovu planirane strategije preduzeća. Tačnost i objektivnost - kao zahtev da izmerene vrednosti učinka odgovaraju njihovim realnim vrednostima. Poseban problem predstavljaju učinci koje je teško egzaktno izmeriti, kao što je na primer rad menadžera. U tom slučaju primenjuju se metode koje su bazirane na intuiciji, iskustvu, proceni i sl. Pravovremenost kontrolisanja jeste zahtev da se sve potrebne aktivnosti obave na vreme, kako bi se i potrebne korektivne aktivnosti obavile pravovremeno, tj. onda kada su moguće i korisne.

Razumljivost je zahtev da svi izneseni podaci budu jasni i lako primenljivi kako bi se devijacije lako uočile i otklonile. Razumljivost u znatnoj meri utiče na efikasnost kontrole. Fleksibilnost predstavlja zahtev da sistem kontrole adekvatno prati promene do kojih dolazi u preduzeću i okruženju. Ekonomičnost kontrolisanja jeste zahtev da troškovi obavljanja procesa kontrole budu što niži u odnosu na postavljeni cilj. Posebno je značajno da troškovi kontrole budu niži od koristi koja se ostvaruje njenom primenom.

Lociranost kontrole na svim strategijskim tačkama jeste zahtev da se kontrola obavlja na svim mestima koja imaju vitalni značaj za poslovanje preduzeća. Ovaj princip ukazuje da za preduzeće nije moguće, niti je isplativo, da kontroliše sve svoje aktivnosti, tako da treba da se skoncentriše samo na najvažnije.

Povezanost sa menadžerskim nivoima jeste zahtev da kontrola bude izdiferencirana u zavisnosti o kom menadžerskom mestu se radi, (da li je, na primer, u pitanju rukovodilac proizvodnje ili menadžer prve linije proizvodnje).

Prilagođenost organizacionom modelu preduzeća predstavlja zahtev da instrumenti i metode kontrole odgovaraju međusobnim odnosima rukovodilaca u preduzeću i da obezbeđuju ključ za lokaciju centara odgovornosti u njemu. U ovom slučaju i kontrolni izveštaji upućivaće se onim menadžerima koji su odgovorni za navedeno stanje i koji su ovlašćeni da preduzimaju odgovarajuće korektivne akcije. Mesto kontrole u organizacionoj strukturi preduzeća u znatnoj meri utiče na njenu objektivnost. Naime, neophodno je da kontrola ima ravnopravan i samostalan status u odnosu na druge organizacione delove preduzeća.



Menadžeri kontrole moraju biti nezavisni u odnosu na menadžere drugih organizacionih celina čije poslovanje kontrolišu, da bi kontrola bila objektivna.

Usaglašenost ciljeva kontrole sa ciljevima preduzeća predstavlja zahtev da kontrola obezbeđuje realizaciju postavljenih ciljeva preduzeća. Znači, neophodno je slaganje sistema kontrole sa ciljevima preduzeća.

Dobar sistem kontrole podrazumeva brzu povratnu spregu da bi se odstupanja od postavljenih standarda otklonila u što kraćem roku. Sama povratna sprega mora biti konstruktivna, a to znači da omogućava identifikaciju uzroka problema, kao i da obezbeđuje delotvornu akciju za ostvarivanje postavljenih ciljeva.

Uspešnost sistema kontrole umnogome zavisi i od njegove pravičnosti i prihvaćenosti od strane svih zaposlenih, a to je moguće ukoliko su postavljeni standardi kao i organizacija kontrole adekvatno koncipirani.

### 3. Interna kontrola

Interna kontrola predstavlja osnovni i najvažniji oblik kontrole u preduzeću. Ona je podjednako značajna za menadžere poslovnih sistema i organe revizije, pa se i jedni i drugi oslanjaju na nju prilikom izvršenja poslovnih zadataka.

Poznato je da se skoro sve poslovne odluke koje donosi menadžer poslovnog sistema zasnivaju na statističkim, marketinškim, računovodstvenim i drugim podacima. Interna kontrola obezbeđuje garanciju menadžmenta u pogledu pouzdanosti određenih podataka koji se koriste pri donošenju upravljačkih odluka.

Unutrašnja (interna) kontrola ima svoje dve bitne karakteristike:

Uključena je u pojedine delove radnog tj. poslovnog procesa sa kojim predstavlja jednu organsku celinu. Ona se obavlja odvijanjem samog procesa rada. Zato je ona u suštini prethodna, odnosno kontrola u toku rada;

Ovu kontrolu, kroz odgovarajući sistem organizacije, obavljaju isključivo radnici i (ili) organi koji rade u određenom poslovnom sistemu i koji istovremeno obavljaju određene aktivnosti, zbog čega ona ima interni karakter.

Sistem interne kontrole preduzeća uspostavlja se na različite načine, ali su dva dominantna, i to:

- od strane zaposlenih i
- od profesionalne unutrašnje kontrole.
- Sistem unutrašnje kontrole putem zaposlenih se uspostavlja na različite načine i to:
  - Podelom rada u okviru unutrašnje organizacije i sistematizacije,
  - Raznim opštim aktima, uputstvima za rad, naredbama, odlukama i sl.
  - Automatskom kontrolom pomoću raznih kompjuterskih uređaja i drugih računarskih pomagala,
  - Kontnim planom i uputstvima za knjiženje.

Kada se radi o organizaciji i sistematizaciji poslova i zadataka, najvažnije načelo pri uspostavljanju internih kontrola sastoji se u tome da se precizno podele funkcije i zadaci, tj. dužnosti i odgovornosti. Pri tome, veoma je bitno da se organizacija i sistematizacija uspostave tako da jedan izvršilac, npr. u oblasti materijalnog i finansijskog poslovanja, jednu poslovnu promenu ne može da obavlja od početka do kraja.

Poželjno je da na osetljivim poslovima učestvuje u radu više lica, kako bi se izbegli rizici i poslovi bolje kontrolisali.

Kontrole koje obavljaju zaposleni na svojim radnim mestima sastoje se u upoređivanju, naknadnom računanju, izračunavanju, preračunavanju i ocenjivanju određenih procesa, stanja i odnosa.

Interna kontrola se efikasno ostvaruje organizovanjem profesionalne službe čiji je jedini posao da se bavi kontrolom.

Postoje dva osnovna načina organizovanja kontrole i to: centralizovan i decentralizovan način. Iz njih se izvodi i kombinovan način strukturiranja kontrole. Od načina organizovanja zavisi i status kontrole, odnosno njena povezanost sa top menadžmentom ili pojedinim funkcionalnim menadžmentima.

U korišćenju prednosti centralizovanog, a eliminisanja slabosti decentralizovanog načina organizovanja kontrole i unutrašnje revizije, primenjuje se kombinovani način njihove organizacije. Suština je u tome da se na najvišem nivou, tj. na nivou top menadžmenta, organizuje posebna organizaciona jedinica, sa funkcionalnim menadžmentom za kontrolu i unutrašnju reviziju, a na nivou decentralizovanih delova, operativna služba koja će delovati u okviru

jedinstvene programske postavke, ali uvažavajući specifičnosti svakog regiona ili grupe proizvoda pri vršenju kontrole.

Najprihvatljivije rešenje je da služba ili odeljenje kontrole bude u nadležnosti generalnog menadžera. Rukovodilac ovog odeljenja ili službe bio bi u direktnoj vezi sa generalnim menadžerom, a decentralizovani (operativni) delovi kontrole pod njegovom nadležnošću.

### 4. Eksterna kontrola

Pod eksternom kontrolom podrazumevamo onu vrstu kontrole koju obavljaju spoljni, nezavisni organi i lica koja nisu zaposlena u preduzećima ili drugim organizacijama u kojima se vrši kontrola. ova kontrola nije opterećena unutrašnjim, tj. tekućim problemima poslovanja, što joj omogućava viši nivo objektivnosti.

Eksterna kontrola je rezultat razvoja privrede i stvaranja velikih transnacionalnih i multinacionalnih kompanija. U takvoj situaciji interna kontrola sve više gubi moć i nije u stanju da objektivno kontroliše sva zbivanja u preduzeću. Tako je nastala potreba da neki eksterni organ povremeno izvrši reviziju ili kontrolu interne kontrole kako bi se uverio u njeno ispravno funkcionisanje.

Spoljna (eksterna) kontrola se može vršiti na poziv menadžmenta poslovnog sistema, ili da bude upućena od strane raznih stručnih institucija, ili na osnovu naloga odgovarajućeg eksternog kontrolnog organa koji je zakonskim propisima za to ovlašćen.

Ova kontrola, za razliku od interne, u načelu ne pokriva celokupni poslovni proces i nema isključivo karakter tekuće kontrole.

Ovu vrstu kontrole obavljaju inspeksijske službe ili drugi državni organi.

Inspeksijski organi kao oblik eksterne kontrole imaju važnu kontrolnu funkciju u društvu. Menadžment je orijentisan na brojne inspeksijske organe prilikom planiranja i izgradnje objekata, njihovog unutrašnjeg i spoljnog uređenja, opremljenošću i obezbeđivanju potrebnih uslova za transport, čuvanje proizvoda u prometu.

Od inspeksijskih organa najvažniji su: organi tržišne, sanitarne, građevinske, komunalne i druge inspekcije.

Tržišna inspekcija vrši kontrolu nad izveštajem zakonskih propisa kojima se reguliše tržište, promet robe i vršenje usluga. U tom smislu, tržišni

inspektori su ovlašćeni da vrše kontrolu nad privrednim sistemima koji se bave delatnošću iz prometa robe i usluga.

Sanitarna inspekcija vrši kontrolu primene sanitarno-higijenskih propisa u prometnim sistemima, obavlja nadzor nad higijensko-zdravstvenom zaštitom u industriji, zanatstvu, kontrolu objekata u kojima se obavlja promet životnim namirnicama, kao i osobe koje obavljaju taj promet, pregled životnih namirnica i dr.

Građevinska inspekcija vrši kontrolu izgradnje građevinskih objekata u okviru koje obavlja: tehničke preglede investicionih objekata, kontrolu proizvođača građevinskog materijala, kontrolu rada građevinskih preduzeća.

Pored navedenih, kao eksterni faktor kontrole mogu se pojaviti i devizna, komunalna, veterinarska, inspekcija rada i sl.

Eksterna revizija kao oblik eksterne kontrole u razvijenom menadžmentu sve više postaje nezaobilazan faktor. Top menadžment u korporativnoj organizaciji je često udaljen od tekućih poslovanja svojih delova i filijala, pa se često mora oslanjati na pouzdane i proverene računovodstvene iskaze i druge ekonomske podatke. Tako iskontrolisana dokumentacija pruža pouzdanu osnovu za donošenje odgovarajućih odluka.

Od ostalih oblika eksterne kontrole posebno treba istaći onu koju vrše kreditori, a pre svega, poslovne banke. Kontrolna funkcija poslovne banke, kao davaoca kredita, prvenstveno je usmerena na ispitivanje kreditne sposobnosti i kontrolu namenskog korišćenja kredita od strane poslovnog sistema. U tom smislu, odgovarajući organi poslovne banke, na osnovu zakonskih propisa, kao i na osnovu ugovora o dodeli kredita, imaju pravo da kontrolišu poslovanje poslovnog sistema (komitenta) naročito u pogledu:

Načina upotrebe kredita, tj. da li se komitent pridržava ugovornih obaveza o nameni kredita ili ta sredstva koristi u druge svrhe.

Da li komitenti uredno i o roku otplaćuju kredite,

Kakve su poslovne rezultate ostvarili, što će se utvrditi pregledom periodičnih obračuna i završnih računa kao i drugih obračuna, a u slučaju investicionih kredita kontrolom celokupne dokumentacije uz investicioni program. Ove oblike kontrole mogu vršiti i specijalizovane organizacije, osposobljene za određene oblasti kao što su: za procenu kvaliteta, za procenu vrednosti kapitala i sl.

### 5. Parametri uspešnosti kontrole

Kontrola je ne samo neophodna već i korisna, kako za organizaciju, tako i za radnike. Menadžeri moraju nadzirati proces kontrole. Kontrola nije sama sebi cilj. Ona je sredstvo da se organizuje uspešnije poslovanje i ostvarenje postavljenih ciljeva. Da bi bila u funkciji efikasnog menadžmenta, ona se mora kontrolisati. Svako zapostavljanje kontrolisanja kontrole u osnovi dovodi do dve osnovne devijacije:

Pasiviziranje kontrole, a to znači da se upravljanje preduzećem odvija bez kontrole kao njenog bitnog elementa. Razlozi pasivizacije kontrole su najčešće u top menadžmentu koji kontrolu ili ne želi, ili je marginalizuje.

Savremeni menadžment je usmeren na kontrolisanje kontrole, kako bi bila u funkciji ostvarenja veće uspešnosti preduzeća. pri tome, često se uspostavljaju standardi u ocenjivanju uspešnosti kontrole. Ako su rezultati poslovanja zadovoljavajući i u skladu sa planiranim, onda se sa velikom verovatnoćom može konstatovati da je kontrola, kao i ostali elementi menadžmenta, zadovoljavajuća.

Autokontrola je bitan parametar kontrolne funkcije menadžmenta. Mnogi menadžeri su sposobni da organizuju kontrolu u poslovnom sistemu sa visokim nivoom efikasnosti, ali nije sposobni da sprovedu kontrolu nad samim sobom. Biti strpljiv, posmatrati i slušati je prvi znak autokontrole u menadžmentu.

Menadžer mora posebno da kontroliše sopstvene postupke prema zaposlenima. Moć i vlast koju menadžer ima je velika opasnost da se izgubi kontrola nad samim sobom. Neophodno je u toj kontroli čuvati zaposlene od samih sebe. Kao instrument objektivizacije kontrole koriste se različiti instrumenti i to: statističke metode (dijagrami, uzorkovanja, testiranja), matematičke metode i modeli (mrežno planiranje, programiranje i dr.), računovodstvo, itd.

### 6. Revizija kao oblik kontrole

U procesu kontrolisanja primenjuje se i jedna specifična aktivnost za overu tačnosti finansijskih iskaza i za davanje kritičke osnove za odluke menadžmenta. Ova kontrolna aktivnost naziva se revizija, a ispoljava se u dva osnovna oblika i to kao:

- eksterna i
- interna.

Eksterna revizija predstavlja proces nezavisne verifikacije finansijskih računa i iskaza jedne organizacije. U ovom procesu verifikuju se aktiva i pasiva, a proverava se potpunost i tačnost finansijskih izveštaja. Reviziju obavlja revizorsko osoblje zaposleno u nezavisnoj revizorskoj firmi, ili ovlašćene računovođe. Cilj revizora nije da pripreme finansijski izveštaj kompanije. Njihov posao je da verifikuju da je kompanija, pripremajući svoje finansijske iskaze i vrednujući svoju aktivu i pasivu, sledila opšteprihvaćene računovodstvene principe i da ih je korektno primenila.

Eksterna revizija igra važnu ulogu u podsticanju poštenja ne samo u pripremi iskaza već i u stvarnim operacijama organizacije. To je, u stvari, velika sistematska brana protiv malverzacija u organizaciji. Za ljude izvan organizacije, kao što su bankari i potencijalni investitori, eksterna revizija pruža značajnu garanciju da su iskazi dostupni javnosti tačni i objektivni.

Eksterna revizija obavlja se po okončanju perioda poslovanja organizacije i kompletiranju njenih finansijskih iskaza. Zbog toga, ali i što se generalno bavi komparativno ograničenom grupom finansijskih iskaza i transakcija, eksterna revizija obično ne daje veći doprinos kontroli tekućih operacija kompanija. Međutim, samo saznanje da će se revizija neminovno obaviti, dobra je brana protiv radnji koje mogu dovesti do neprijatnosti ako se takve radnje otkriju tokom ili posle revizije.

Internu reviziju obavljaju kadrovi kompanije. Cilj ove vrste revizije sastoji se u pružanju razumne garancije da je imovina kompanije valjano zaštićena i da je finansijska evidencija dovoljno pouzdana i tačna da se može koristiti za pripremu finansijskih iskaza. Takođe, menadžeri mogu koristiti internu reviziju u procesu ocenjivanja operativne efikasnosti poslovanja kompanije i rezultata njenih kontrolnih sistema. Pošto se interna revizija, uglavnom, bavi operacijama organizacije, ovaj proces je takođe poznat pod nazivom operativna revizija.

Internu reviziju, kao poseban projekat, mogu obaviti članovi finansijskog odeljenja ili specijalizovani kadrovi za ove poslove. Obim i dubina revizije zavisi od veličine i politike kompanije. Revizija može da bude u rasponu od relativno kratkog pregleda do sveobuhvatne analize koja je mnogo više od ocene kontrolnih sistema. U tom procesu razmatraju se pitanja politike, procedure, korišćenja autoriteta, kao i ukupni kvalitet i efikasnost menadžerskih metoda koji se koriste.

## GLAVA IX. MENADŽMENT NEPROFITNOG SEKTORA

### I. UVOD U MENADŽMENT NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

Neprofitni sektor sve više postaje predmetom izučavanja širom sveta. Razloga za to je mnogo, a dva najznačajnija su uloga i značaj neprofitnih organizacija u društvenoj zajednici i sve veći broj registrovanih organizacija u svetu. Svaka organizacija, pa tako i neprofitna, mora ispunjavati određene uslove kako bi uspešno funkcionisala. Tu se, pre svega, misli na odgovarajuću organizacionu strukturu i menadžment. Sve veći broj organizacija ima potrebu za kvalitetnim menadžerskim kadrom koji je dovoljno sposoban i vešt da izvršava programske zadatke i u potpunosti ispuni ciljeve i misiju organizacije.

#### 1. Definisane osnovnih pojmova neprofitnog sektora

Neprofitni sektor ili, kako se još često naziva, "treći sektor", pri tom misleći na vladu, njene službe i agencije kao prvi sektor a poslovni svet kao drugi, sve više postaje predmetom izučavanja ne samo profesionalaca, koji su direktno vezani na bilo koji način sa ovim sektorom, već i budućih menadžera, odnosno studenata poslovnih škola. Da se ne radi o slučajnosti već stvarnoj potrebi govori i činjenica da se procenjuje da u svetu, iako ne postoje zvanični i egzaktni podaci, postoji nekoliko miliona neprofitnih organizacija (NPO). Sve te organizacije, bez obzira na njihovu veličinu i misiju, imaju isti ili sličan način delovanja. Svako od njih potreban je kompetentan menadžment čiji cilj nije sticanje profita u svrhu njegove raspodele među osnivačima, odnosno licima koji je kontrolišu, već ostvarenje definisane misije i programskih ciljeva.

Možda baš zbog toga, ovaj sektor i ima ogroman značaj u svakom društvu u kome, po pravilu, uživa veliki ugled koji je stekao zahvaljujući, pre svega, društveno odgovornom pristupu u svom delovanju i radu, najčešće kroz dobrovoljne aktivnosti, obrazovanje, međunarodne aktivnosti i odnose, očuvanje životne sredine, podrške umetnosti i kulturi, unapređenja zdravstva i slično.

Ono što nas možda sve na trenutak može zbuniti, ali i fascinirati, jeste raznovrsnost organizacionih formi NPO i tanka zamišljena linija koja razdvaja profitni od neprofitnog sektora, te sposobnost organizacija da prelaze tu zamišljenu liniju zadržavajući postojeći ili prelazeći u neki novi organizacioni oblik.

Već smo na samom početku spomenuli da sve NPO imaju neke zajedničke karakteristike, bez obzira na veličinu i programske ciljeve, misleći pre svega na:

- delovanje kome nije cilj sticanje profita osnivaču ili stejkholderima,
- adekvatnu organizacionu strukturu,
- društveno odgovornu misiju i
- poseban tretman države u kojoj deluju.

Šta to znači? Prvo, to znači da svaka NPO, bez obzira na to da li u toku svog rada stvara prihode ili ne, ne može eventualno ostvareni profit raspodeliti licima koja je kontrolišu već stečeni profit mora usmeriti na ostvarenje svoje misije, zadržati u rezervi ili preusmeriti na neku drugu organizaciju preko koje može indirektno ostvarivati svoje programske ciljeve. Dakle, ovdje se ne postavlja pitanje da li NPO sme i može da se bavi aktivnostima i delatnostima koje stvaraju prihode već na koji način se stvaraju rashodi i upravlja eventualnim viškom, odnosno profitom. Kao i svaka druga organizacije, NPO zapošljava radnike, angažuje menadžere i eksperte iz različitih oblasti i isplaćuje plate za njihov rad. I u tome nema ništa sporno. Za razliku od profitno orjentisanih organizacija, članstvo u upravnom/izvršnom/nadzornom odboru ili nekom drugom organu bi, po pravilu, trebalo biti volontersko, odnosno bez naknade.

Drugo, svaka NPO mora imati jasno postavljenu organizacionu strukturu koja definiše uloge i odgovornost svih onih koji su uključeni u ostvarivanje misije organizacije. Tu se pre svega misli na organe NPO, zaposlene i slično.

Treće, NPO ne može postojati bez definisane misije koja se uveliko razlikuje od misije organizacija koje su profitno orijentisane. Osnovna misija profitno orijentisanih organizacija je sticanje i gomilanje profita za račun svog osnivača ili stejkholdera, bez obzira na to da li je reč o mikroorganizacijama ili većim korporacijama u kojima je, na primjer, vlasnička struktura određena brojem i vlasništvom nad akcijama. Kod NPO ne postoji vlasnički koncept a samim tim ni lična korist u smislu sticanja profita. Akcenat je isključivo na promovisanju organizacionih ciljeva koji su, po pravilu, usmereni na dobrobit društvene zajednice a ne na bogaćenje osnivača ili stejkholdera.

I na kraju, četvrto, NPO uživaju i poseban tretman kod države, pre svega u vidu sticanja i dobijanja donacija, grantova, projekata i, u većini slučajeva, poreskih olakšica. Ovo posljednje je čest razlog zbog koga nemoralni pojedinci i organizacije pod plaštom neprofitno orijentisanog delovanja osnivaju NPO s ciljem obavljanja različitih finansijskih malverzacija a ne ostvarivanja određene društveno korisne aktivnosti. Stoga je pitanje etike u neprofitnom sektoru neprestano aktuelno.

Iz gore navedenog sledi da su neprofitne organizacije društveno odgovorne organizacije koje imaju formalnu organizacionu strukturu i koje obavljaju



određene poslovne i druge aktivnosti i ostvaraju određene prihode koje usmeravaju i rashoduju isključivo na aktivnosti neophodne za ostvarenje misije organizacije i postavljenih programskih ciljeva bez mogućnosti distribucije profita na osnivače ili stejkholdere.

Kao što smo na samom početku istakli, svaka organizacija, pa tako i neprofitna, da bi uspešno delovala mora imati odgovarajuću organizacionu strukturu i menadžment. Najveći broj principa i pravila koja važe za profitno orijentisane organizacije može se primijeniti i u neprofitnom sektoru. Dakle, bez obzira na to da li se radi o lukrativnim ili nelukrativnim organizacijama, i jedne i druge moraju imati kompetentan menadžment i odgovarajuću organizacionu strukturu.

Brojne su definicije kojima se pobliže određuje značenje menadžera i menadžmenta. Najveći broj njih kaže da su menadžeri ljudi koji rade s ljudima i uz pomoć drugih ljudi koordiniraju njihov rad da bi se postigli određeni organizacioni ciljevi. Profesor Jovan Todorović još dodaje i "na ljudima primeren način", čime u potpunosti zaokružuje ovu definiciju, jer posao menadžera jeste da pomogne ljudima da na što bolji način obave svoj posao a ne da slijepo teži nekom ličnom dostignuću radeći sa ljudima na ljudima neprimeren način. Dalje, menadžment se često definiše kao koordinisanje aktivnosti vezanih za posao, tako da se one obave efikasno i efektivno. Upravo reč efikasnost je ključna u domenu neprofitnog sektora. Ona označava izvlačenja maksimuma uz minimalna ulaganja, odnosno racionalno korišćenje resursa u cilju ostvarenja organizacionih ciljeva. Ako uzmemo u obzir činjenicu da su ograničeni resursi upravo ono što svaku, a posebno neprofitnu organizaciju, limitira u njenom radu, onda ova tvrdnja itekako dobija na svom značenju.

Uzevši u obzir prethodno navede definicije neprofitnih organizacija i menadžmenta, možemo zaključiti da *menadžment neprofitnih organizacija znači koordinisanje aktivnosti vezanih za ostvarenje organizacione misije i programskih ciljeva, na efikasno i efektivno način, s ljudima, uz pomoć ljudi i na ljudima primjeren način a sa ciljem ostvarivanja dobrobiti za širu društvenu zajednicu i/ili pojedine ciljne grupe.*

A ta dobrobit, kao i uloga i značaj neprofitnih organizacija, svakim je danom sve veća i veća. Na neprofitne organizacije se u današnje vreme gleda kao na savremene sisteme modernog društva. Iako su tek u posljednjim decenijama privukle zasluženu pažnju, neprofitne organizacije daleko duži niz godina predstavljaju značajnu komponentu ekonomskog, političkog i društvenog razvoja kako nerazvijenih tako i razvijenih zemlja.

Njihova uloga i značaj se ogleda na lokalnom, nacionalnom i međunarodnom nivou. Na svakom od ovih nivoa, neprofitne organizacije su postale agent promena i zamajac brojnim reformama, počevši od izgradnje i razvoja društva, unapređenja demokratije, razvoja ruralnih područja, ekološkog osvješćivanja stanovništva, reforme obrazovnog i zdravstvenog sistema, podsticanja javno-privatnog partnerstva, zaštite ljudskih prava i sloboda, i slično. Ovo nam nedvosmisleno sugerije da su neprofitne organizacije postale nezaobilazna kari-ka u celokupnoj transformaciji društva i da će njihova uloga vremenom još više jačati.

## 2. Međunarodna klasifikacija neprofitnih organizacija

Kao osnova za klasifikaciju neprofitnih organizacija uzima se ekonom-ska aktivnost organizacije. ICNPO<sup>96</sup> sistem grupiše neprofitne organizacije u 12 grupa, koje su zatim podeljene u 24 podgrupe.

### **Grupa 1: Kultura i rekreacija**

1 100 Kultura i umetnost

1 200 Sportovi

1 300 Ostala rekreacija i društveni klubovi

### **Grupa 2: Obrazovanje i istraživanje**

2 100 Osnovno i srednje obrazovanje

2 200 Visoko obrazovanje

2 300 Ostalo obrazovanje

2 400 Istraživanje

### **Grupa 3: Zdravlje**

3 100 Bolnice i rehabilitacija

3 200 Domovi za pružanje nege

3 300 Mentalno zdravlje i krizne intervencije

3 400 Ostale zdravstvene usluge

### **Grupa 4: Društvene usluge**

4 100 Društvene usluge

4 200 Vanredno stanje i pomoć

4 300 Podrška u izdržavanju

<sup>96</sup> International Classification of Nonprofit Organizations. Klasifikacijski sistem preporučen u UN Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts.

**Grupa 5: Životna sredina**

5 100 Životna sredina

5 200 Zaštita životinja

**Grupa 6: Razvoj i stambena pitanja**

6 100 Ekonomski i društveni razvoj i razvoj zajednice

6 200 Stambena pitanja

6 300 Zapošljavanje i obuka

**Grupa 7: Pravo, zastupanje i politika**

7 100 Udruženja građana i organizacije za zastupanje

7 200 Pravne usluge

7 300 Političke organizacije

**Grupa 8: Filantropsko posredovanje i promocija volontarizma**

**Grupa 9: Međunarodna pitanja**

**Grupa 10: Religija**

**Grupa 11: Poslovne i profesionalne asocijacije i sindikati**

**Grupa 12: [Prethodno neklasifikovane]**

*Tabela br. 2: Klasifikacija neprofitnih organizacija<sup>97</sup>*

Prva grupa obuhvata aktivnosti vezane za kulturu i rekreaciju, kao što su: mediji i komunikacija (proizvodnja i širenje informacija putem TV stanica, objavljivanja knjiga, magazina, novina, filmske produkcije, biblioteke i slično); likovna umetnost i arhitektura (pravljenje i izlaganje likovne umetnosti i arhitekture, uključujući slikanje, crtanje, dizajnerske centre, i slično); scenska umetnost (centri za scensku umetnost uključujući pozorišta, balet, opere, orkestre, horove i muzičke ansamble); udruženja istoričara i književnika i humanistička društva (očuvanje istorijskih i kulturnih artefakata i odavanje počasti istorijskim događajima uključujući društva istoričara, pjesnika i književnika, jezička udruženja itd.); muzeji (uključujući i specijalizovane muzeje umetnosti, istorije, nauke, tehnologije i kulture); zoološke parkovi i akvarijumi; sportovi (*fitness* i *welness* centri, sportska takmičenja), rekreacija; i društveni klubovi.

Druga grupa obuhvata aktivnosti vezane za obrazovanje i istraživanje, kao što su: osnovno i srednje obrazovanje; visoko obrazovanje; tehničke i strukovne škole; obrazovanje odraslih; istraživanja u oblasti medicine; nauka i tehnologija; društvene i političke nauke.

Treća grupa obuhvata aktivnosti vezane za zdravlje i zdravstvo, kao što su: bolnice; rehabilitacija; domovi za pružanje nege; psihijatrijske klinike; men-

<sup>97</sup> UN Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts.

talno zdravlje; javno zdravstvo i edukacija vezana za promociju zdravlja; terapijska nega, i slično.

Četvrta grupa obuhvata aktivnosti vezane za društvene usluge, kao što su: usluge namenjene deci (usvajanje; centri za razvoj dece; obdaništa); usluge namenjene omladini (prevencija delinkvencije; prevencija maloletničke trudnoće; centri za mlade; programi zapošljavanja); usluge vezane za porodicu (edukacija roditelja; prevencija nasilja u porodici); usluge namenjene hendikepiranim osobama (stambeno zbrinjavanje; transport; rekreacija); usluge namenjene starijim licima (gerijatrijska pomoć; transport; rekreacija); pomoć izbeglim licima; materijalna pomoć licima koja nisu u stanju da sami obezbede sredstva za život; i slično.

Peta grupa obuhvata aktivnosti vezane za životnu sredinu, kao što su: kontrola i smanjenje onečišćenja (promocija čistog vazduha, vode; smanjenje buke; upravljanje opasnim otpadom; programi recikliranja); očuvanje i zaštita prirodnih resursa (očuvanje i zaštita zemljišta, vode, vazduha); uređenje okoliša (programi očuvanja parkova, zelenih površina i drugih površina u urbanim i ruralnim područjima; botaničke bašte; programi vezani za hortikulturu i pejzaž); zaštita životinja (utočišta za životinje; udruženja za zaštitu životinja); očuvanje i zaštita biljnog i životinjskog sveta; veterinarske usluge (bolnice za životinje i usluge u pružanju zdravstvenih usluga).

Šesta grupa obuhvata aktivnosti vezane za razvoj i stambena pitanja, kao što su: organizacije za unapređenje kvaliteta života unutar zajednice; ekonomski razvoj (programi i usluge za unapređenje ekonomske infrastrukture; izgradnja putne infrastrukture; preduzetnički programi; menadžment konsalting; pomoć u razvoju ruralnog područja); društveni razvoj (organizacije koje se bave pitanjima unapređenja opšteg javnog dobra); stambene asocijacije (aktivnosti vezane za izgradnju, upravljanje, lizing i finansiranje i popravak stambenih prostora); stambena pomoć (pružanje pomoći pri pronalaženju stambenih prostora i pravne pomoći); programi obuke na poslu; pružanje usluga konsaltinga u vezi sa karijerom itd.

Sedma grupa obuhvata aktivnosti vezane za pravo, zastupanje i politiku, kao što su: organizacije koje se bave zastupanjem prava i interesa pojedinaca i grupa (dece, starijih, hendikepiranih i žena); organizacije koje se bave pitanjima zaštite ljudskih prava; organizacije koje zastupaju interese posebnih etničkih grupa; pravne usluge; prevencija kriminala; rehabilitacija prestupnika; podrška žrtvama kriminala; zaštita prava potrošača; političke partije i organizacije.

Osma grupa obuhvata aktivnosti vezane za filantropsko posredovanje i promociju volonterizma, kao što su: fondacije za dodelu grantova; promocija i podrška volonterizma.

Deveta grupa obuhvata aktivnosti vezane za međunarodna pitanja, kao što su: programi koji imaju za cilj ohrabrivanje međusobnog poštovanja, različiti programi razmene, programi u oblasti kulture na međunarodnom nivou; programi koji se odnose na društveni i ekonomski razvoj u inostranstvu; organizacije koje se bave prikupljanjem, kanalisanjem i obezbeđivanjem pomoći drugim državama u kriznim slučajevima; međunarodne organizacije za zaštitu ljudskih prava i održavanjem mira.

Deseta grupa obuhvata aktivnosti vezane za religiju, kao što su: kongregacija (crkve, sinagoge, džamije, manastiri; organizacije koje se bave promocijom verskih uverenja i održavanjem religijskih službi i rituala).

Jedanaesta grupa obuhvata aktivnosti vezane za poslovna i profesionalna udruženja i sindikate, kao što su: poslovna udruženja (udruženja bankara, udruženja proizvođača, udruženja poljoprivrednika); profesionalna udruženja (organizacije koje se bave promocijom i zaštitom interesa pojedinih profesionalnih grupa, kao npr. udruženje medicinskih radnika, udruženje nastavnika; Evropska marketing i menadžment asocijacija); sindikati (organizacije koje se bave promocijom i zaštitom prava i interesa radnika).

Dvanaesta grupa obuhvata aktivnosti i organizacije koje nisu obuhvaćene klasifikacijom u prethodnom delu.

## II. ZNAČAJ STRATEŠKOG PLANIRANJA NA NEPROFITNI SEKTOR

Kao i u životu tako i u poslu uspeh ne dolazi sam po sebi. Organizacije koje znaju šta žele, znaju da moraju da definišu svoje ciljeve i da osmisle način kako do tih ciljeva i da dođu. Bez jasne vizije o svojoj budućnosti, napredak je splet samo slučajnosti i sretnih okolnosti, koji u najvećem broju slučajeva ostaje samo uzaludna težnja. Kako bi stigli tamo gde žele, za organizacije je neophodno da osmisle i identifikuju svoju misiju koja će služiti kao vodilja na putu ostvarenja ciljeva do koga se može doći jedino studioznim i strateškim planiranjem svake aktivnosti i radnje koju organizacija preduzima.

Planiranjem se trasira pravac rada, povećava efikasnost i efektivnost organizacije i utvrđuju standardi kontrole. Svaki od tri navedena razloga je od suštinske važnosti u ostvarivanju misije organizacije. Kada nosioci aktivnosti znaju šta i kako treba da rade da bi se postigao zadani organizacioni cilj, oni svoje po-

našanje i aktivnosti usmeravaju u željenom pravcu. Na taj način se gubi "prazan hod" u radu jer se suvišne radnje eliminišu, što dovodi do smanjenja nepotrebnih aktivnosti i troškova. Na kraju, kada imate zadane, merljive ciljeve i standarde, proces kontrole je objektivn i koristan kako za organizaciju tako i za zaposlene, jer nedvosmisleno ukazuje na eventualne devijacije i omogućava menadžmentu da utvrdi neophodne korektivne mjere i akcije.

Strateško planiranje je menadžerska alatka kojom se utvrđuju izbori između više mogućnosti kako bi se došlo do one optimalne koja će dovesti do ispunjenja organizacione misije. To je proces u kome se utvrđuju ciljevi i biraju adekvatne strategije pomoću kojih će se zadani ciljevi i ispuniti. Dakle, riječ je o organizovanom naporu da se donesu adekvatne odluke i definišu aktivnosti koje će voditi organizaciju ka projektovanom cilju uvažavajući njenu sadašnju poziciju, želje i mogućnosti i kombinujući i koristeći sve raspoložive resurse na optimalan način.

Donošenje odluka je kompleksan proces kome se mora pristupiti krajnje obazrivo i promišljeno. Čovek u toku života donese bezbroj različitih odluka. Neke donosi mahinalno, rutinski, a neke s punom pažnjom i brigom. Većina tih odluka je od suštinske važnosti za njegovu egzistenciju i njegov uspeh u životu, jer one opredjeljuju njegove aktivnosti u budućnosti. Organizacija, kao "živ organizam", takođe zavisi od kvaliteta odluka koje donose njeni menadžeri. Kvalitet tih odluka opredjeljuje budući rad organizacije i njenu efikasnost. U kojoj mjeri će ona uspjeti da zadovolji svoje ambicije zavisi od niza faktora, a pre svega od kvaliteta odluka i načina na koji ih donosi.

Donošenje odluka u neprofitnim organizacijama zavisi od šest kompleksnih faktora:<sup>98</sup>

- Neopipljivost usluga,
- Slab uticaj klijenata,
- Jaka ali više profesionalna nego organizaciona privrženost zaposlenih,
- Ometanje menadžmenta organizacije od strane davaoca resursa,
- Uzdržanost od upotrebe kažnjavanja i nagrađivanja,
- Uticaj harizmatičnog lidera i/ili organizacione mistike na izbor pojedinih opcija.

Zajedno, ovih šest faktora utiču na slabljenje procesa donošenja odluka i dovode do neefikasnosti i neefektivnosti neprofitnih organizacija.<sup>99</sup> Menadžer-

---

<sup>98</sup> Zietlow, John, Hankin, Jo Ann, Seidner, Alan: Financial management for nonprofit organizations – policies and practices, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2007, str. 48.

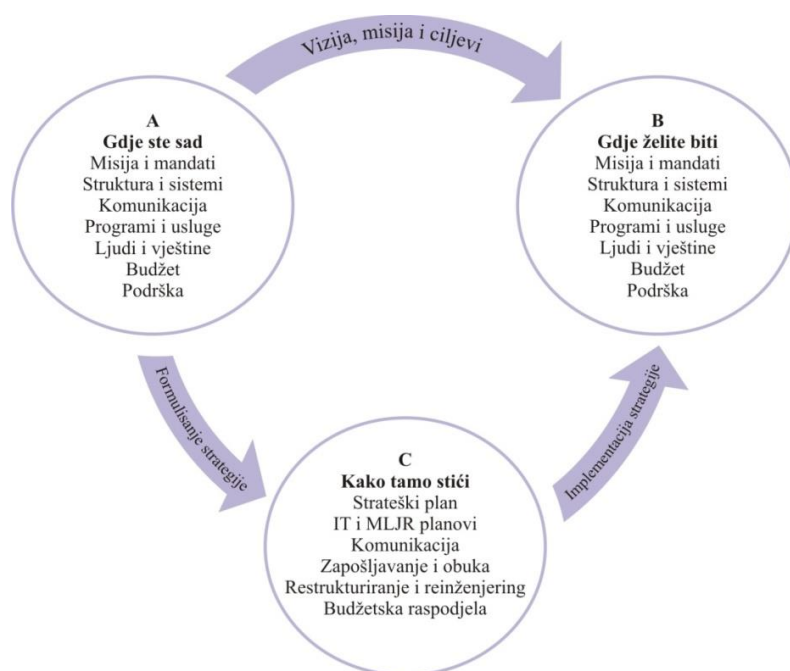
<sup>99</sup> Isto.

sko donošenje odluka ne sme biti izloženo bilo kakvim negativnim uticajima. Ono mora biti razumno i racionalno kako bi i same odluke bile optimalne.

Da bi proces donošenja odluka bio racionalan moraju se ispuniti određene pretpostavke:

- Problem je identifikovan a prioriteti određeni,
- Postoje sve relevantne informacije,
- Treba postići jedan, dobro definisan cilj,
- Druge mogućnosti i posljedice su poznate,
- Ne postoji uticaj na donosioca odluka,
- Nagrađivanje i kažnjavanje se provodi u skladu sa rezultatima rada.

Kvalitetno donesena odluka je ključ dobrog planiranja. Pored toga, za organizacije je u procesu planiranja neophodno da raspolaže relevantnim informacijama, kao što je u prethodnom pasusu navedeno, da neprestano istražuju, modifikuju i testiraju strategije u upotrebi, da razviju adekvatne strategijske planove, da imaju razvijene planove vezane za ljudske resurse i informacione tehnologije, da ustanove efikasne procedure za zapošljavanje i trening zaposlenih, i slično. Sljedeći prikaz predstavlja abecedu strateškog planiranja.



Slika br. 7: Abeceda strateškog planiranja<sup>100</sup>

<sup>100</sup> Bryson, M. John: Strategic planning for public and nonprofit organizations, 3<sup>rd</sup> ed., Jossey-Bass, San Francisco, 2004, str. 7.

Tačka A pokazuje gde se organizacija trenutno nalazi, odnosno njenu misiju, strukturu i sisteme, komunikaciju, programe i usluge, ljude i veštine, budžet i podršku. Tačka B sugerise gde želimo biti, dok tačka C sugerise kako do tamo doći. Proces koji se odvija od tačke A do tačke C predstavlja proces formulisanja strategije, dok je proces na relaciji tačka C do tačke B, proces implementacije strategije. Da bi se zaokružio proces strateškog planiranja neophodno je sagledati svaku od tačaka i ustanoviti njihovu međusobnu povezanost.<sup>101</sup>

### **III. ODRŽIVI RAZVOJ NEPROFITNIH ORGANIZACIJA**

Održivi razvoj je bitan za svaku organizaciju pa tako i za neprofitne. Skoro da ne postoji organizacija koja može da opstane i ispunjava svoju misiju a da nema sigurne izvore finansiranja. Suština održivog razvoja neprofitne organizacije ogleda se u njenoj sposobnosti da finansijsku ovisnost od drugih subjekata svede na minimum kroz obezbeđivanje sredstava za normalno funkcionisanje iz vlastitih izvora prihoda. Neprofitna organizacija koja ima u cilju da raste i da se razvija mora biti sposobna da pronađe dodatne aktivnosti i načine da opslužuje svoje članstvo diverzifikujući izvore prihoda. U suprotnom, oslanjanje na članarine, grantove ili dobrovoljne priloge će, u najboljem slučaju, dovesti do stagnacije neprofitne organizacije.

Logično pitanje koje se postavlja jeste kako dovesti neprofitnu organizaciju do tog nivoa da je ona samoodrživa. Odgovor je najbolje potražiti u potrebama i željama njenih članova. Uzmimo za primer jedno profesionalno udruženje. Koji je razlog da neko postane član tog udruženja? Odgovor je jednostavan – interes. Ljudi pristupaju određenim profesionalnim udruženjima kako bi ostvarili svoje interese. Ti interesi, u konkretnom slučaju, mogu da se odnose na daljnje profesionalno usavršavanje, sticanje raznih licenci za rad i slično. Da li će neko profesionalno udruženje moći pružiti svojim članovima tu satisfakciju ukoliko se oslanja samo na njihove članarine i dobrovoljne priloge? U najvećem broju slučajeva odgovor je negativan.

Svaka neprofitna organizacija bi trebalo da utvrdi kojim aktivnostima će se baviti kako bi mogla da obezbedi zadovoljavajuće prihode kojima bi mogla da realizuje aktivnosti neophodne za zadovoljavanje potreba svojih članova. Naravno, pri tome svaka od njih mora da vodi računa da ne odstupa od svojih programskih ciljeva kako ne bi došla u koliziju sa zakonskom regulativom. Za primer možemo uzeti profesionalna udruženja koja okupljaju individue profesionalce i profesionalna udruženja koja okupljaju profitne organizacije u određenoj privrednoj grani. Tabela br. 3. nam sugerise potencijalne izvore iz kojih ove dve vrste udruženja mogu obezbediti dodatne izvore prihoda.

---

<sup>101</sup> Isto.



Sajmovi
Konferencije
Programi kontinuiranog obrazovanja
Časopisi
Pretplata
Prodaja reklamnih mesta
Posebne publikacije
Istraživanja,
Nezavisne studije
Knjige
Obrazovni materijali
Adresari
Sponzorstva
Konferencijske aktivnosti i pogodnosti
Publikacije
Umrežavanja
Radne i diskusione grupe
Istraživanja/Statistika
Programi sertifikacije
Grantovi
Vladini
Privatni
Fondacije
Marketing događaja
Proizvodi nastali na određenim događajima
Kasete (audio i video)
CD-ROM
Izveštaji sa konferencija
Web stranice
Diskusione grupe
Reklamiranje banera
Objavljivanje konkursa za posao
Prodaja <i>mail</i> lista
Snabdevanje skladišta
Franšizne aktivnosti
Podjela troškova između više subjekata

*Tabela 3: Potencijalni izvori prihoda<sup>102</sup>*

---

<sup>102</sup> The Complete Guide to Nonprofit Management, 2<sup>nd</sup> ed., Smith, Bucklin & Associates, Inc., edited by Robert H. Wilbur, John Wiley & Sons, Inc., 2000, str. 86.

Obezbeđivanje prihoda je samo jedna komponenta održivog razvoja. Druga bitna komponenta je upravljanje troškovima neprofitne organizacije. Planiranje svake aktivnosti, a posebno onih programa koji se uvode po prvi put, treba biti detaljno kako u pogledu same atraktivnosti programa za članstvo tako i procene troškova koji će nastupiti njegovom realizacijom. "Svaki prihod je dobar prihod", zamka je u koju često upadaju mnoge organizacije. U mnogim slučajevima pojedini programi, koji se realizuju, donose više štete nego koristi. Naravno, nije pogrešno, u nekim slučajevima, organizovati aktivnosti koje, sa finansijske tačke gledišta, neće "pokriti same sebe". Takve aktivnosti obično donose benefit organizaciji na indirektan način, obično kroz sticanja boljeg imidža. Ali i takve aktivnosti moraju biti planirane i održavane sporadično. Programi koji redovno "doprinosu" slabljenju finansijske slike organizacije moraju se, u interesu same organizacije i njenih članova, eliminisati. U tabeli br. 4 navodi se lista pitanja na koja bi menadžeri neprofitnih organizacija trebalo da daju odgovor prilikom odabira izvora prihoda.

- Koja je misija vaše organizacije?
- Koja je vizija vaše organizacije?
- Koji su strateški ciljevi definisani za vašu organizaciju?
- Ko su vaši članovi ili drugi benificijari?
- Da li su u mogućnosti da plate vašu uslugu? Da li su voljni da je plate? Ako ne, zašto?
- Šta možete učiniti da nadogradite postojeće usluge? Koji resursi su potrebni za to?
- Koje nove programe/usluge možete obezbediti da biste povećali vrijednost organizacije i izgradili lojalnost članova? (razmislite o pojedinim sličnim grupama, a ne samo o postojećim članovima)
- Koje dodatne edukativne, strukovne ili profesionalne informacije može vaša organizacija ponuditi članovima?
- Ko ovisi o uslugama koje vaši članovi pružaju? Ko su klijenti vaših članova, u širem smislu?
- Šta možete učiniti da približite svoje članstvo i određene grupe?
- Da li su vaš menadžment i članstvo spremni da se povezuju sa drugim sličnim grupama? Ako ne, kako ih možete motivisati?
- Da li će vaše nove velike ideje biti finansijski opravdane? Profitabilne? Ako ne, da li su dovoljno vredne da opravdaju povećanje članarine ili da privuku drugu vrstu podrške van organizacije?

Tabela br. 4: Lista pitanja za odabir izvora prihoda<sup>103</sup>

<sup>103</sup> Isto, str. 95.

## LITERATURA

1. Arnautović D., Kasagić Lj., Pajević D., Vojna psihologija, Vojna Štamparija Split, Beograd 1988.
2. Adižes, Isak: Životni ciklusi preduzeća, Prometej, Novi Sad, 1994.
3. Adižes, Isak: Upravljanje životnim ciklusima preduzeća, Grmeč, Privredni pregled, Beograd, 2001.
4. Adižes, Isak: Upravljanje promenama, Prometej, Novi Sad 1979.
5. Afuah, A.: *Innovation Management*, Oxford University Press, 1998.
6. Agarval, R.D.: *Organisation and Management*, McGraw Hill, New York, 1990.
7. Allen, Louis A.: *Management and Organisation*, Mc Graw Hill Book, 1958
8. Asch, Bowman: *Strategic Management*, McMillan, London, 1987.
9. Babić, M, Stavrić, B: Menadzment - struktura i funkcije, KIZ "Centar", Beograd, 1999.
10. Babić, M., Stavrić, B: Menadžment - struktura i funkcije, KIZ "Centar", Beograd, 2003.
11. Babić, M.; Stavrić, B: Organizacija preduzeća, KIZ "Centar" Beograd, 1996.
12. Bandin, T.: Stopa dobiti, sveska 1–5, Savremena administracija, Beograd, 1998 - 2003.
13. Berberović, Š.; Berberović D.: Kako voditi biznis - Ekonomika i organizacija biznisa, KIZ "Centar", Beograd, 1996.
14. Berberović, Š.; Stavrić, B.: Teorija i metodologija troškova, Informator, Zagreb, 1985.
15. Bergstrom, A.: *The Construction and Use of Economic Models*, English Universities Press, London, 1967.
16. Bogard, Morris: *The Managers Style Book*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1979.
17. Božić, V.: Sistem merenja rezultata rada, Savremene administracija, Beograd, 1988.
18. Božić, V.: Mezoekonomika, Galaksija, Beograd, 1988.
19. Bryson, M. John: *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, 3<sup>rd</sup> ed., Jossey-Bass, San Francisco, 2004
20. Carter, S., Jones. Evans, D., *Enterprise and Small Business*, Prentice Hall, 2000.

21. Chamberlain, N. W.: *Preduzeće; mikroekonomsko planiranje i akcija*, Savremena administracija, Beograd, 1968.
22. Chandler, A.P.: *Strategy and Structure*, The MIT Press, Cambridge, Mass., 1981.
23. Charles, M., Thomas R.: *Managerial Economics*, McGraw-Hill, New York, 2002.
24. Cock, Kemball, R.B.: *Organisations-Structure and Behavior*, John Wiley and Sons, INC, New York, 1980.
25. Coombs,R., et al., ed., *Technological Change and Organization*, Edward Elgar, London, 1998.
26. David,F.R., *Strategic Management*, Prentice Hall, 2001.
27. Denning, Basil, W.: *Organization Structuring*, Mc Graw-Hill Co., London, 1971.
28. Dollinger,M., *Enterpreneurship*, Prentice Hall, 1999.
29. Drucker, Peter: *Management*, Harper and Row, New York, 1974.
30. Drucker, Peter: *Inovacije i preduzetništvo*, "Grmeč", Beograd, 1996.
31. Drucker, Peter: *Managing in Turbulent Times*, Harper and Row, New York, 1980.
32. Drucker, Peter: *Menadžment za budućnost*, PD "Grmeč", Beograd, 1995.
33. Drucker, Peter: *The practice of Management*, New York, Harper and Brothers, 1954.
34. Drucker, Peter F.: *Managing the Non-profit Organization: Principles and Practices*, Harper Business, 1990.
35. Figar, N.: *Troškovi preduzeća*, Nadica Figar, Niš, 2003.
36. Finaly, P.: *Strategic Management*, Prentice Hall, 1999.
37. Frame, J. D.: *International Business and Global Technology*, Lexington Books, D.C.Health and Company Lexington, Massachusetts, Toronto, 1983.
38. Fransman, M., *Visions of Innovation*, Oxford University Press, 1999.
39. Gallbraith, J.K.: *Novac*, Grmeč, Beograd, 1997.
40. Gejts, B., Hemingvej K.: *Poslovanje brzinom misli*, Prometej, Novi Sad, 2001.
41. Gilley, Jerry W., Egglan, Steven A., Maycunich, Gilley Ann: *Principles of Human Resource Development*, Perseus Publishing, 2002.
42. Grupa autora, redaktori: Kostić, Ž.; Kukoleća, S.: *Ekonomika preduzeća*, Centar, Beograd, 1992.
43. Haberberg, A., Rieple, A., *The Strategic Management of Organisations*, Prentice Hall, 2001.
44. Handscombe, R; Norman,P.: *Strategic Leadership - The Missing Links*, McGraw-Hill Book Company, London, 1989.
45. Has,H.; Tamarkin,B: *Lider u svakom od nas - siguran put da otkrijete sebe*, PS "Grmeč", Beograd, 1995.

46. Hilton, R. i grupa autora: *Cost Management*, McGraw - Hill, New York, 2003.
47. Johnson,G; Scholes,K.: *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, London, 1997.
48. Kokeza, Gordana: Transfer tehnologije kao komponenta razvojne strategije preduzeća, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Beograd, 1996.
49. Koontz and O'Donnell: *Principles of Management*, McGraw Hill Bock Co. New York, 1968.
50. Koontz, H.: Ključni faktori preduzetništva, Oslobođenje, Sarajevo, 1990.
51. Kosid, Erich.: Temelji i metode istraživanja organizacije, Informator, Zagreb, 1972.
52. Kostić Ž.: Osnovi teorije mezoekonomije, Savremena administracija, Beograd, 1977.
53. Kostić Živko: Organizacija preduzeća, Savremena administracija, Beograd, 1993.
54. Kukoleča, S., Stavrić, B., Ekonomika i organizacija proizvodnje, Savremena administracija, Beograd, 1987.
55. Kukoleča, Stevan: Ekonometar, Konsalting centar, Beograd, 1994.
56. Kukoleča, Stevan: Merenje poslovnog uspeha, Informator, Zagreb, 1966.
57. Kukoleča, Stevan: Organizaciono-poslovni leksikon, Rad, Beograd, 1986.
58. Kukoleča, Stevan: Merenje poslovnog uspeha, Zagreb, 1966.
59. Kukoleča, Stevan: Osnovi teorije organizacionih sistema, Privredno-finansijski vodič, Beograd, 1977.
60. Kukoleča,S.; Kostić,Ž.: Organizacija kolektiva, Informator, Zagreb, 1961.
61. Kukoleča,S.; Kostić,Ž.: Organizacija proizvodnje, Informator, Zagreb, 1966.
62. Kulić dr Živko, Vasić dr Mile: Menadžment ljudskih resursa, ZD, Banja Luka, 2007.
63. Kunts,H.; Fulmer,R.: Ključni faktori preduzetništva, Oslobođenje, Sarajevo, 1990.
64. Levi-Jakšić, M.: Upravljanje tehnološkim inovacijama, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 1995.
65. Levi-Jakšić, M.: Inovativno preduzeće, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 1996..
66. Levi-Jakšić, Maja, Strateški menadžment tehnologije, FON, Beograd, 2001.
67. Mayo, Elton: *The Social Problems of an Industrial Civilization*, London, 1952.
68. Mc Gregory,D.M: *The Human Side of Enterprise*, Pengin, 1987.

69. Milisavljević, M.; Todorović, J.: Strategijsko upravljanje, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995.
70. Omae, Keniči: Kako razmišlja strateg - umetnost japanskog poslovanja, PS "Grmeč", Beograd, 1995.
71. Robinson, Edwin: *Business Organization and Practice*, Greg Publishing Division, New York Chicago Dallas Corte Madera, Calif. Toronto London 1953.
72. Scouller, J., Perman, R.: *Business Economics*, Oxford, 1999..
73. Stavrić, B., Kokeza, G.: Upravljanje poslovnim sistemom - Ekonomika preduzeća i menadžment, Tehnološko-metalurški fakultet, Beograd, 2009.
74. Stavrić, B., Preduzetni menadžment, SSC, Banja Luka, 2003.
75. Stefanović, Ž.: Menadžment, Ekonomski fakultet, Institut za ekonomska istraživanja, Beograd, 1997.
76. Todorović, J., Đuričin, D., Janošević, S.: Strategijski menadžment, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000.
77. Vasić, mr Mile: Timovi i timski rad, ZD, Banja Luka, 2004.
78. Vasić, dr Mile: Razvoj ljudskih resursa, ZD, Banja Luka, 2007.
79. Vasić dr Mile: Osnovi menadžmenta neprofitnih organizacija, Slobomir P Univerzitet, Slobomir, 2009.
80. UN *Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts*.
81. *Wickham, P., Strategic Entrepreneurship*, Prentice Hall, 2001.
82. Wren, D.A., Voich, D.Jr.: Menadžment - Proces, struktura i ponašanje, "Grmeč", DD, Privredni pregled, Beograd, 1994.
83. Zietlow, John, Hankin, Jo Ann, Seidner, Alan: *Financial Management for Nonprofit Organizations – Policies and Practices*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2007.

CIP - Каталогизација у публикацији  
Народна и универзитетска библиотека  
Републике Српске, Бања Лука

005(075.8)

СТАВРИЋ, Божидар

Menadžment : principi i koncepti / Božidar  
Stavrić, Mile Vasić. - 1. izd. - Bijeljina : Slobomir P  
Univerzitet, 2015 (Brčko : Grafam). - 342 str. : graf.  
prikazi, tabele ; 24 cm

Tiraž 300. - Napomene i bibliografske reference uz  
tekst. - Bibliografija: str. 339-342.

ISBN 978-99955-54-12-5

1. Васић, Миле [аутор]

COBISS.RS-ID 4728088



**SLOBOMIR P UNIVERZITET**  
**SLOBOMIR, 2015.**