

Dr Živan Živković, redovni profesor
Dr Milan Jelić, docent
Dr Nemanja Popović, redovni profesor

**OSNOVI
MENADŽMENTA**
Drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje

Bor, 2005. god.

A u t o r i:

Dr Živan D. Živković, redovni profesor

Tehnološki fakultet u Zvorniku

Dr Milan Jelić, docent

Tehnološki fakultet u Zvorniku

Dr Nemanja Popović, redovni profesor

Tehnološki fakultet u Zvorniku

R e c e n z e n t i:

Dr Jaroslav Šestak, profesor

University of New York

International School in Prague

Prague, Czech Republic

Za izdavača:

Aleksić Sibin

Izdavač:

DŠIP – Bakar, Bor

Zabranjeno svako preštampavanje i umnožavanje

Izdanje: drugo

Tiraž: 1000 primeraka

Štampa: Štamparija "Bakar" u Boru

PREDGOVOR PRVOM IZDANJU

Udžbenik OSNOVI MENADŽMENTA napisan je prema nastavnom planu i programu istoimenog predmeta na prvoj godini studija mnogih fakulteta gde se izučava problematika menadžmenta.

Udžbenik ima za cilj da upozna studente prve godine studija sa osnovnim pojmovima i osnovnim elementima menadžmenta kao naučne discipline i da kod nekih privuče pažnju da se opredele da nastave studiranje ove, danas u svetu, sve značajnije naučne i praktične discipline.

Pored ove osnovne namere, udžbenik može korisno poslužiti i kadrovima sa iskustvom, koji nisu imali prilike da se u svom školovanju sretnu sa ovom oblašću, bez koje u budućnosti nema upravljanja u preduzećima, da se upoznaju sa osnovnim pojmovima i „tajnama“ modernog upravljanja, što će im nesumnjivo olakšati njihov budući posao.

Sve korisne predloge i sugestije, korisnika ovog udžbenika biće dragocene za autore da ih uvažavaju i ugrade u eventualno drugo izdanje ove knjige.

Zvornik, septembra 2002. godine

Autori

PREDGOVOR DRUGOM IZDANJU

Drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje nastalo je kao potreba za obezbeđivanjem udžbenika za studente prve godine studija, s obzirom da je tiraž prvog izdanja od 1000 primeraka rasprodat za samo dve školske godine.

U ovom drugom izmenjenom i dopunjenom izdanju, otklonjene su u najvećoj meri štamparske greške koje su uočili studenti, uneta su nova poglavlja i urađene izmene i dopune koje su proizašle kao rezultat uočenih propusta prilikom realizacije ove materije u praksi na predavanjima mnogobrojnim studentima. Takođe, povećan je obim nekih poglavlja za kojima su studenti izrazili poseban interes.

Autori očekuju, kao i kod prvog izdanja, konstruktivne kritike i predloge, kako bi eventualno treće izdanje ove knjige bilo bolje od prethodnog.

U Zvorniku, januara 2005. godine

Autori

UPOZORENJE
Svako ko ovu knjigu pročita
ugroziće svoj duhovni mir

1. UVOD

U celokupnom razvoju ljudske civilizacije oduvek je postojao problem zadovoljenja ljudskih potreba ograničenim resursima, kao i razmene određenih resursa zbog nedostatka istih (naturalna razmena – prvi oblik trgovine na početku razvoja ljudske civilizacije).

S obzirom da su ljudi od početka razvoja ljudske civilizacije bili prinuđeni da žive u grupama i da na taj način stvaraju prve oblike organizacije koje su imale, pre svega, za cilj odbranu od svih vrsta neprijatelja iz okruženja, kao i organizovane napore za obezbeđenje neophodnih resursa za zadovoljenje svojih potreba. Upravo je problem upravljanja radom više ljudi doprineo pojavi, spoznaji i afirmaciji menadžmenta kao kritičnog faktora u ostvarivanju vitalnosti organizacije. Otuda se smatra da se početak menadžmenta vezuje za nastanak potreba za organizacijom rada više ljudi, a to praktično znači za početke nastanka ljudske civilizacije. Međutim, kao poslovno upravljanje, menadžment se javlja i afirmiše tek sa pojavom industrijske revolucije koja je, kao što je poznato, inicirala pojavu industrijskih preduzeća i kasnije niza rezultata za njihovo poslovanje kao okosnice ekonomskog progresa. Zahvaljujući uspesima u privredi, menadžment se afirmisao kao ključni faktor za uspešno upravljanje i u organizacijama u vanprivredi.

Dakle, od kada postoji civilizacija postoji i menadžment. To je drevna disciplina koja se tokom istorije menjala i prilagođavala savremenim zahtevima određenih vremenskih

perioda. Graditelji vrednosnih spomenika istorije, od piramida do Kineskog zida, bili su uključeni u poslove koji su zahtevali menadžment, pod uslovom da su želeli uspeh u radu. Vojskovođe, od čijih imena je satkana istorija, na sličan način su bile uključene u rukovođenje ljudima i izvorima koji su im bili na raspolaganju da bi postigli jasne ciljeve.

Iako je menadžment oduvek bila fundamentalna aktivnost, priznavanje i studiranje menadžmenta kao naučne discipline i profesije stvara jedan potpuno nov i moderan fenomen. Dok su se gradile ogromne zgrade na poljima obrazovanja, prava i medicine, menadžment je bio u velikoj meri potpuno zanemaren. On na pozornicu stupa tek u dvadesetom veku uz zaslužen kredibilitet i poštovanje. Čak i sada je studiranje menadžmenta još uvek u stanju razvoja posebno u evropskim zemljama iza “gvozdene zavese” i republikama nastalih raspadom bivše Jugoslavije. Premda poslovne škole žele da ostave utisak dugogodišnje stalnosti i mudrosti, njihovo postojanje je relativno kratko. Ako posmatramo standarde univerziteta - naročito u Evropi - poslovnih škola sa tradicijom ima relativno malo. Iako Oksfordski Univerzitet postoji nekoliko stotina godina, odsek za menadžment (poslovna škola) je veoma mlada.

Poslovna škola (odsek za menadžment), nastala u Sjedinjenim Američkim Državama, i njeno postojanje vezuje se za Vorton školu (Wharton School) na Univerzitetu u Pensilvaniji koji je osnovan 1881. godine. Pristup biznisu Vorton škole bio je numeričkog karaktera. Njen temelj bile su finansije, i to je bio menadžment novca koji je privlačio studente od samog početka. Slične institucije razvijale su se vođene željom da se buduće generacije obrazuju na poljima tehnike i prakse menadžmenta, a inspiracija je često bila praćena velikodušnim donacijama industrijalaca.

Krajem devetnaestog veka, ova želja prerasla je u stvaranje specijalizovanih katedri i škola pri vodećim univerzitetima u SAD-u. Po prvi put se komercijalna praksa i njena filozofija uzdižu na nivo akademskih disciplina. Poreklo MBA (Master of Business Administration – najpoznatija kvalifikacija poslovne škole) datira iz ovog perioda. Tak škola (Tuck School), osnovana 1900. godine na Dartmout Koledžu (Darthmauth College), tvrdi da je izvela prvu generaciju diplomaca iz menadžmenta. Mada nisu imali MBA, Tak škola ponudila je prvi stručni stepen 1900. godine. Bio je to program 3 + 2, sa redovnim školovanjem od tri godine na Dartmout Univerzitetu, a zatim još dve u Tak školi.

Hardvard poslovna škola tvrdi da je među prvima uvela program za menadžment koji su mogli pratiti polaznici sa već završenom visokom stručnom spremom. Osnovana 1908. godine, škola je 1910. godine dala prvu magistarsku diplomu.

Obrazovanje na polju menadžmenta jedno je od najvećih uspeha istorije u XX veku. Bez obzira na dostignuća menadžmenta na polju nauke, on više nego ikad, ostaje otvoren za konstantno redefinisanje.

Početak trećeg milenijuma nastaje ekspanzija studija menadžmenta, tako da danas u SAD-u i u Evropi praktično ne postoji Univerzitet na kome nije razvijen odsek (department) za menadžment. Mnogo skromniji zahvati na ovom polju ostvareni su u postkomunističkim zemljama, ali i tamo često u saradnji sa Evropskim univerzitetima, krenule su studije iz oblasti menadžmenta.

U Srbiji, počeci akademskih studija iz oblasti menadžmenta (strategijsko upravljanje preduzećem) vezuju se za prve poslediplomske studije (nivo specijalističkih studija) 1990. godine na Tehničkom fakultetu u Boru, Univerziteta u Beogradu, finansijski i kadrovski podržane od strane EU u okviru TEMPUS

programa, kada su izdate prve diplome MBA na nivou specijalističkih studija iz ove oblasti. Odsek akademskih studija na ovom Fakultetu iz oblasti menadžmenta počeo je da radi tek 2002. godine. Studije menadžmenta u Srbiji danas se realizuju u okviru nekoliko državnih fakulteta, kao i aktivnosti u ovoj oblasti na nekim privatnim fakultetima.

Čak i danas ne postoji konsenzus o tome šta jednu osobu čini menadžerom, ko je menadžer, šta menadžment podrazumeva, šta posle završenih studija menadžmenta. Što više ljudi pitate o tome, to ćete zbunjeniji postati, naročito u postkomunističkim zemljama.

Vrlo često od ljudi u Srbiji koji poseduju brojne diplome (diplome ne znače i stečeni nivo obrazovanja) na prethodne teme čućete odgovore: studenti menadžmenta školuju se za buduće direktore, menadžer = direktor (misle na one glavne), gde će toliki menadžeri i kome će oni biti direktori kad ne bude inženjera metalurgije, rudarstva, mašinstva... Jednom rečju, mnogi ljudi naročito oni sa brojnim diplomama, ali sa niskim nivoom obrazovanja (ima ih i u redovima profesora na Univerzitetu) imaju negativan stav prema studijama iz oblasti menadžmenta. Strah je opravdan od novog talasa mladih, ambicioznih i vrlo obučanih ljudi da upravljaju složenim procesima optimizacije korišćenja ograničenih resursa u cilju ostvarivanja kompanijskih ciljeva i sticanja konkurentne pozicije na tržištu.

U sadašnjem vremenu globalizacije biznisa i njegove internacionalizacije, takve fundamentalne razlike u praksi pružaju velike izazove po pitanju organizacije budućnosti i onih koji ih sprovode. Istovremeno sa globalizacijom biznisa vrši se i globalizacija znanja, tako da promenom vlasničkog odnosa (ulaskom stranog partnera u preduzeća) donosi se i odgovarajuće tehnološko znanje i procedure, tako da se od zaposlenih u

savremenoj proizvodnji traži da samo tačno na vreme sprovede procedure koje su unapred definisane. U takvim uslovima, traži se primena onih znanja, upravo stečenih na studijama menadžmenta (planiranje, organizovanje, kadrovanje, vođenje kontrolisanje - optimizacijom korišćenja raspoloživih resursa u cilju ostvarivanja kompanijskih ciljeva). Iz ovoga jasno proizilaze odgovori na prethodno postavljena pitanja o menadžmentu i menadžerima.

U uslovima tranzicije, u preduzećima gde je strani partner već ušao, jedan od najvećih problema je ostvariti komunikaciju sa zaposlenima na istom nivou razmišljanja. Inovacija znanja, pre svega iz oblasti menadžmenta, ide veoma teško.

Velika barijera kod ljudi školovanih u postkomunističkim zemljama, je da shvate zahteve savremenog doba, da u ukupnim znanjima uspešnog tehnologa, informatičara, matematičara... znanja iz oblasti struke čine samo 10%, a znanja iz oblasti menadžmenta (generalno) preostalih 90%. Svi oni koji ove činjenice shvate ranije imaju veće šanse u budućnosti.

Vrlo često se mogu čuti komentari inostranih stručnjaka koji su preuzeli vođenje preduzeća u postkomunističkim zemljama, da su pre dolaska znali da ljudi u ovim preduzećima raspolažu skromnim znanjima za vođenje savremene proizvodnje i biznisa, ali da nisu znali da ti isti ljudi nisu spremni da dodatnom edukacijom takvo stanje promene.

Stiče se utisak da mnogi nisu saznali za dva važna događaja: "da je Berlinski zid srušen i da je Josip Broz umro". Suočeni smo, dakle, sa istom činjenicom u postkomunističkim zemljama, kao i posle rušenja Berlinskog zida i ujedinjenja Nemačke, gde je čitava plejada prethodno uspešnih ljudi u DDR-u bila praktično beskorisna u novonastaloj situaciji. Na isti način u postkomunističkim zemljama, tek nova generacija može da

pokrene nacionalnu privredu na putu ka “uzubljenju” u veliki globalni zupčanik koji velikom brzinom zahvata ceo svet. Stručnjaci sa znanjima iz oblasti menadžmenta u ovom procesu imaju značajnu ulogu.

”Izgibe moj narod, jer je bez znanja”

Knjiga proroka Osije – Stari zavet

***“Ko zna i zna da zna,
mudar je – sledi ga.
Ko zna, a ne zna da zna,
spava – probudi ga.
Ko ne zna i zna da ne zna,
mlad je – nauči ga.
Ko ne zna, a ne zna da ne zna,
opasan je – izbegavaj ga.”***

Konfučije

2. POJAM I DEFINICIJA MENADŽMENTA

Krajem šezdesetih godina XX veka tvorac savremenog menadžmenta Piter Draker (*Peter Drucker*) izrekao je svoju čuvenu misao, da savremeno društvo ne može opstati bez sposobnih menadžera koji će upravljati njegovim organizovanim segmentima.

Veliki broj autora dao je definicije **MENADŽMENTA**, koje proizilaze iz korena grčke reči **Management (MANUS AGERE)** – voditi ljude (u smislu voditi rukom).

Zadatak menadžera je:

1. da vodi ljude u smislu vizije, realizacije radnih zadataka i funkcije kompanije u kojoj rade;
2. da svoje podređene vodi u bolji život i konkurentnost.

Čovek u kompaniji je sposoban da vodi druge ili biva vođen od drugih. Da bi menadžer mogao uspešno da vodi ljude mora da se sreće sa njima, ne može to da radi telefonom, faksom, dopisima....

Prevedeno na srpski jezik, reč **MANAGEMENT** znači **UPRAVLJANJE**. Mnogi autori dali su različite definicije modernog menadžmenta, od koji će neke najznačajnije biti date u ovoj knjizi.

- A) Upravljanje je proces u kome grupa usmerava aktivnosti ostalih zaposlenih u organizaciji ka postizanju zajedničkih ciljeva (*Massie i Douglas*).
- B) Upravljanje je proces rada sa zaposlenima u organizaciji sa ciljem efikasnog postizanja ciljeva organizacije, a uz korišćenje ograničenih resursa u promenljivom okruženju (*Kreitner*).
- C) Upravljanje je koordinacija svih resursa, kroz proces planiranja, organizovanja, usmeravanja i kontrole sa ciljem postizanja zadatah ciljeva (*Sisk*).
- D) Upravljanje je proces uspostavljanja efikasnog okruženja u kome ljudi mogu uspešno delovati u okviru formalnih grupa (*Koonz O' Donnell*).
- E) Upravljanje je aktivnost jedne ili više osoba sa ciljem koordiniranja pojedinačnih aktivnosti jedinki u određenoj organizaciji, sa težnjom ostvarenja cilja, koji ni jedna od tih jedinki sama ne bi mogla dostići.

Ako se analizira svaka od napred navedenih definicija, videćemo de se ove definicije ukrštaju u tri zajedničke tačke:

- 1) to je proces ili serija kontinuiranih i povezanih aktivnosti;
- 2) ciljevi tog procesa su dostizanje organizacionih ciljeva;
- 3) ovi ciljevi se postižu radom sa ljudima i kroz njihove sposobnosti, kao i korišćenjem ostalih organizacionih resursa.

Višedimenzionalnost i širina primene na različita područja otežavaju jedinstveno i jednoznačno definisanje menadžmenta.

Zavisno od akcenta i trenutka nastanka u literaturi, *Watson* skreće pažnju i na sledeće aspekte upravljanja:

- upravljanje kao **umetnost** ističući komponente kao što su umetnička vizija, znanje, veštine i sposobnost komuniciranja;
- upravljanje kao **politika**, u smislu da menadžeri moraju tragati za dobitnom kombinacijom u mogućim uslovima;
- upravljanje kao **magija**, po kome menadžeri kao magioničari uspevaju da stvore iluziju i dobre rezultate kada to malo ko očekuje i može;
- upravljanje kao **nauka**, po kome se smatra da se menadžment bazira na doslednom broju relevantnih znanja i zaokruženih principa, metoda i analitičke aparature koji se mogu naučno sprovesti;
- upravljanje kao **profesija** gde se očekuje da njegovi nosioci imaju relevantne i prepoznatljive principe, standarde uspeha i etičke kodekse.

Zajednički imenitelj ovih definicija sadržan je u pojmovima: **PLANIRANJE, ORGANIZOVANJE, KADROVANJE, VOĐENJE I KONTROLISANJE**. Tako bi pojednostavljena, ali jasna definicija upravljanja bila omeđena pomenutim, može se reći fazama menadžmenta.

Prema tome, može se prihvatiti da je upravljanje (management) proces: **planiranja, organizovanja, kadrovanja vođenja i kontrolisanja** radi dostizanja određenih kompanijskih ciljeva.

Rukovođenje (*leadership*) je alokacija ponašanja pojedinaca i grupa usmerena ka definisanim ciljevima kompanije.

Očigledno, rukovođenje je proces koji je uži od upravljanja. Drugim rečima, ono može biti deo procesa upravljanja, odnosno njegove treće faze – motivacije.

Upravljanje je univerzalna aktivnost, jer njegovi principi su primenljivi u svim oblastima ekonomije i društva: proizvodnja, bankarstvo, trgovina, poljoprivreda, sport, vojska, umetnost, zdravstvo, školstvo, policija, religija, međunarodno poslovanje itd.

*"Efikasnija je četa zečeva ako ih predvodi lav,
nego četa lavova ako ih predvodi zec"*

Napoleon

3. TEORIJE MENADŽMENTA

Menadžment se u novije vreme smatra svojevrsnom društvenom tehnologijom koja omogućava efikasnost i efektivnost preduzeća. Menadžment kao ideja ima svoju dugu i bogatu prošlost. Iako je u principu, pod nekim drugim imenom, menadžment kroz čovekov razvoj bio njegov stalni pratilac i ona motorna snaga koja stalno vuče napred. Menadžment se razvijao uporedo sa razvojem čoveka. Međutim, kao naučna disciplina razvija se tek početkom XX veka radovima H. Fayol-a, F. Teylor-a, E. Maja i drugih.

Sva istraživanja u oblasti menadžmenta razvijala su se u okviru brojnih škola u svetu, koje se mogu podeliti u tri osnovne grupe:

- klasične teorije,
- bihejviorističke i
- sistemske.

Pored ovih, osnovnih pristupa, u teoriji menadžmenta se spominju i drugi pristupi i škole vezani za novija istraživanja. Ovde spadaju škola operacionih istraživanja, neoklasična teorija, kontigencijski pristup i dr. Takođe, navode se još teorija sistematskog pristupa, teorija situacionog pristupa, kao i istraživanja zadnjih decenija XX veka sumirana u radovima Pitera Drakera i Herolda Kunca.

3.1. KLASIČNE TEORIJE

3.1.1. Henry Fayol i poslovi menadžera

Francuz Henri Fajol (*Henry Fayol*) bio je među prvima koji se bavi istraživanjem poslova menadžmenta. Bio je inženjer rudarstva koji je postao generalni direktor rudnika uglja, koji je tada imao veoma loše poslovne rezultate i pretvorio ga u uspešno preduzeće za proizvodnju uglja i čelika. Ovo se dešavalo u periodu između 1888. god i 1918. god kada je otišao u penziju. Godine 1916. nakon dugog razmišljanja o poslovima menadžera, objavio je kraću knjigu pod naslovom: *General and Industrial Management*. Čudno je to što je prošlo mnogo godina od pojave prvog prevoda ove knjige na engleski jezik, iako je puna dobrih ideja. U jednom delu knjige sadržani su elementi ili funkcije menadžmenta, po Fayolu ima ih pet:

1. Planiranje
2. Organizacija
3. Komandovanje
4. Koordinacija
5. Kontrola

Važno je utvrditi šta je Fayol podrazumevao pod ovim elementima.

- **Planiranje** je pogled u budućnost i pripremanje za buduće događaje. Nekompetentan je onaj menadžer koji zanemari planiranje.
- **Organizacijom** se obezbeđuje sve što je potrebno za poslovanje preduzeća (oprema i materijal, finansijska sredstva, ljudi), a obuka iz oblasti menadžmenta je ključni deo organizacije.

- **Komandovanje** je način na koji se ostvaruje organizovanje. Ukratko, komandovanje predstavlja usmeravanje podređenih.
- **Koordiniranjem** se usklađuju aktivnosti da bi se postigli uspešni rezultati.
- **Kontrolom** se postiže da stvari teku onako kako je planirano.

Prva faza u procesu upravljanja, prema Fayol–ovoj definiciji, je predviđanje i planiranje. Sposobnost predviđanja budućnosti dar je koji poseduju samo vrhunski menadžeri. Na osnovu predviđanja, kreiraju se planovi za aktivnosti kompanije. Fayol organizovanje smatra strukturnim problemom, dok je komandovanje neprekidno održavanje aktivnosti među zaposlenima. Koordinacija je harmonizacija svih aktivnosti u kompaniji. Kontrola kao finalna faza, osigurava da se aktivnosti odvijaju u skladu sa definisanom poslovnom politikom kompanije. Ovde je važno istaći da menadžerske aktivnosti, prema Fayol–u nisu ekskluzivno pravo menadžmenta.

U pomenutoj knjizi H. Fayol–a daje četrnaest opštih principa menadžmenta:

- 1) **Podela rada**, odnosno usmeravanje pojedinca ili grupe na određene specifične aktivnosti. Ovaj princip je oličen u modernoj proizvodnoj traci.
- 2) **Autoritet** (vlast) podrazumeva pravo izdavanja naredbi, a neodvojivo je od odgovornosti onoga koji naređuje.
- 3) **Disciplina**, koja se utvrđuje ugovorom između poslodavca i radnika. Po ovom principu od članova organizacije se zahteva da obavljaju svoje zadatke i da međusobno kontaktiraju prema pravilima, normama i običajima organizacije. Jid i kaprici pojedinaca nisu dozvoljeni, niti opstrukcije u izvršavanju organizacijskih ciljeva.
- 4) **Jedinstvo komandovanja** je sistem bez dupliranih

naredbodavnih linija. Jedan naredbodavac – jedan izvršilac. Sa zaposlenim neposredno treba da komunicira njegov neposredni rukovodilac.

- 5) **Jedinstvo planiranja** podrazumeva jedinstven plan za grupe aktivnosti koje imaju zajednički cilj.
- 6) **Podređenost individualnih** interesa opštim interesima kompanije. Ovaj princip Fayol smatra najtežim područjem upravljanja.
- 7) **Novčana nadoknada** za rad trebalo bi da bude prihvatljiva i za radnika i za kompaniju. Razlike u nagradama trebaju da budu bazirane na razlikama u poslovima izraženih u vidu kvaliteta zaposlenih u radu, odgovornosti u radu radnih uslova i složenosti u poslu.
- 8) **Centralizacija** upravljačkih funkcija je neophodna zbog efikasnosti odlučivanja.
- 9) **Piramidalna struktura** upravljanja: od vrha ka podnožju organizacije.
- 10) **Poredak**: pravi čovek na pravom mestu, odnosno na pravom poslu i da se sve što mu treba nalazi na njegovom radnom mestu.
- 11) **Pravičnost** podrazumeva ljubazan i pravedan odnos menadžera prema zaposlenima. Poštovanje ovog načela je ključno za osiguranje njihove požrtvovanosti i lojalnosti kompaniji.
12. **Vreme uhodavanja** zaposlenih treba da bude dovoljno dugo da bi u potpunosti shvatili posao koji će obavljati i da bi se uspešno integrisali u organizaciju.
- 13) **Inicijativa** svih zaposlenih je veoma poželjna, ali u okvirima predviđene discipline i pod kontrolom menadžera. Menadžeri moraju da kreiraju radni ambijent koji pokreće njihove podčinjene da preuzimaju inicijativu i da prihvataju odgovornost.
- 14) **Korporativni duh** (Esprit de corps) podrazumeva harmoniju organizacije i razvijanje i podsticanje timskog rada. Na to upućuje sama priroda organizacije u kojoj veliki broj

radnika radi grupno u tesnoj kooperaciji i saradnji radi ostvarivanja zajedničkog cilja.

Fayol–ovi principi menadžmenta su bili prihvaćeni u mnogim kompanijama. Međutim, ovi principi doživljavaju i određene kritike od šezdesetih godina XX veka pa do danas, pre svega zbog činjenice da nisu podložni promenama, koje se brzo dešavaju u modernim organizacijama, posebno u području procesa odlučivanja i participacije zaposlenih. S druge strane, ova teorija se može primenjivati samo u organizacijama sa izrazito hijerarhijskom, piramidalnom strukturom upravljanja, a moderne organizacije se zasnivaju na mnogo fleksibilnijim i manje centralizovanim modelima upravljačke strukture.

3.1.2. Naučni menadžment

Bez obzira što su u drugoj polovini XX veka ideje H. Fayol–a bile prihvaćene od mnogih teoretičara i inženjera u praksi, osnove teorije upravljanja i osnove naučnog menadžmenta nalazimo u radovima američkog inženjera Frederika Tejlora (*Frederick Taylor*, 1856 – 1917).

Dok je radio za The Midvale Steel Company, Philadelphia (posle 1884. godine bio je glavni inženjer) pokušavao je da primeni naučne i inženjerske metode za unapređenje efikasnosti rada zaposlenih (u to doba proizvodnja čelika bila je visoko radno intenzivna grana). Taylor je nastojao da pronađe najbolje rešenje za efikasno obavljanje posla. Godine 1911. objavio je knjigu pod naslovom *The Principles of Scientific Management*, u kojoj objašnjava kako se naučnim pristupom izvršenju posla može umanjiti stres i iscrpljenost zaposlenih a istovremeno povećati proizvodnja.

Sušтина Taylor–ovog pristupa je u “poštenom dnevnom učinku”. To je, prema njemu, sav rad koji radnik obavi dnevno, maksimalnom brzinom, a da ne naruši svoje zdravlje, tj. ne skрати svoj radni vek. Medjutim, Taylor je tu granicu u praksi postavio veoma visoko, tako da je tu efikasnost mogao da dostigne samo mali broj najzdravijih radnika. Taylor uvodi norme, a sve aktivnosti i pokrete meri štopericom.

Na osnovu svojih eksperimentisanja Taylor je postavio sledeće principe naučnog upravljanja.

Prvi princip zasniva se na proceni dnevnog učinka. Saznanje o tome koliko jedna vrsta radnika može da uradi na dan, poslodavci stiču iz sopstvenog iskustva, koje se vremenom nagomilava, bilo na osnovu povremenog i nesistematskog posmatranja svojih radnika, ili u najboljem slučaju na osnovu podataka koji pokazuju najkraće vreme za koje je svaki posao bio obavljen.

Drugi princip naučnog upravljanja sadržan je u stavu da sav umni rad treba ukloniti iz pogona i obavljati ga u planskom odeljenju.

Treći princip je kontrola rada i izvršenja radnih zadataka.

Pored ovih opštih načela, Taylor je detaljno razradio metodologiju realizacije naučnog upravljanja u praksi.

Prvo. Treba odabrati radnike koji imaju najviši stepen kvalifikacija za utvrđeni radni zadatak.

Drugo. Treba detaljno proučiti osnovne pokrete i operacije koje svaki radnik treba da obavi tokom rada.

Treće. Proučiti, uz pomoć štoperice, vreme koje je potrebno za obavljanje svakog pokreta ili operacije. Na osnovu tih saznanja, treba ustanoviti najkraće moguće vreme, za koje svaki pokret može da se obavi.

Četvrto. Treba eliminisati sve spore i nepotrebne pokrete.

Peto. Posle odstranjivanja svih suvišnih pokreta, treba odrediti seriju najbržih i najefikasnijih pokreta.

Svaki od Taylor–ovih principa moga bi biti podvrgnut kritici, što su mnogi istraživači i činili tokom čitave druge polovine XX veka. Međutim, u današnje vreme mnogi elementi Taylor-ove teorije se u raznim modifikacijama vraćaju u teoriju i praksu modernog menadžmenta.

3.1.3. Biroktarski pristup

Tvorac birokratkog pristupa menadžmentu je nemački sociolog Maks Veber (*Max Weber*). Ovaj pristup nije decidirano svrstan u klasičnu teoriju. Međutim, birokratski pristup ima dosta zajedničkog sa klasičnom teorijom, posebno što, kao i ostali prilazi klasične teorije, veoma malo pažnje posvećuje čoveku, a daleko više samoj organizaciji.

“Birokratski” sistem organizacije i upravljanja kako ga shvata Veber, karakteriše:

1. dodeljivanje poslova pojedincima kao fiksna zaduženja,
2. jasna podela posla koja osigurava visok stepen specijalizacije u radu zaposlenih. Specijalizovanje sa svoje strane povećava efikasnost u svim delovima organizacije,

3. hijerarhija autoriteta i lanac komande koji se proteže čitavom organizacijom sa regulisanim sistemom žalbi,
4. formalno utvrđen sistem pravila i propisa koji regulišu odluke i akcije zaposlenih. Pravila i propisi obezbeđuju konzistentnost i koordinaciju u donošenju odluka,
5. potpuna interpersonalna podvojenost zaposlenih u obavljanju njihovih zadataka, tako da segmenti ne unište objektivno prosuđivanje,
6. selekcija i promocija zaposlenih na bazi demonstriranih sposobnosti, zaštita protivu arbitrarnog otpuštanja i obuka službenika,
7. postavljanje rukovodilaca, a ne njihovo biranje (sa izuzetkom nekog glavnog rukovodioca organizacione celine),
8. fiksna plata bazirana na statusu ili rangu pre nego na učinku u radu,
9. administrativni posao kao karijera unutar hijerarhijskog poredka.

Weberov birokratski pristup se zasniva na racionalnom pristupu organizaciji. Racionalna organizacija, po njegovom mišljenju, predstavlja najbolji tip organizacije, koji je jedinstven i primenljiv u svakom preduzeću, kao i drugim privrednim organizacijama. Birokratska organizacija vrši preciznu podelu rada, tako da su zadaci i kompetencije tačno utvrđeni i razgraničeni, dok se rukovodioci biraju na osnovu znanja i stručnosti. Pri tome se samom čoveku ne pruža odgovarajuća pažnja i mesto, već se on posmatra kao pojedinac koji deluje u jednoj racionalnoj organizaciji koja je postavljena na najbolji način.

Pristupi svih klasičnih teorija predstavljaju zaokruženi skup metoda i tehnika, koji su manje ili više konzistentni u svom pristupu proučavanju i tumačenju menadžmenta, i čije su

karakteristike dovoljno slične da grade jedinstvenu celinu pristupu koji se naziva *klasičnom teorijom menadžmenta*.

Svojim strogim principima, zasnovanim na specijalizaciji u radu i na vlasti i rukovođenju, tj. na autoritetu i odgovornosti rukovodioca, klasična teorija menadžmenta postiže dobre proizvodne rezultate i solidnu efikasnost. U pogledu daljeg razvoja, ona je ispoljila slabosti koje su se, pre svega, ogledale u jednostranosti pogleda koji zanemaruje najznačajniji faktor za efikasnu proizvodnju – učesnike, ljude. Zbog toga što ne uzima u obzir svu složenost ljudskog učešća u procesu rada, klasična teorija organizacije se smatra ne samo jednostranom, nego i nehumanom. Ona ignoriše složenost ljudskih odnosa, ljudskih potreba i ponašanja u procesu rada, te nastoji da jednostavno unificira ljude, posmatrajući ih kao "mašinu" koja treba da obavi svoj zadatak. Kao takva klasična teorija je smatrana "mehanicističkom" i trpela je opravdane kritike u vreme svog punog razvoja, da bi kasnije te kritike poslužile kao baza za inicijativu i razvoj novih pravaca i novih teorija menadžmenta.

Prednosti birokratskog koncepta organizacije i menadžmenta su: preciznost, brzina, kontinuitet, diskrecija, strikna koordinacija itd. A nedostaci su mu: rigidnost, impersonalnost, negiranje ljudskog faktora i drugo.

3.2. BIHEJVIORISTIČKE TEORIJE

Razvoj naučnog menadžmenta doveo je do detaljnog razmatranja i analize stavova klasične teorije i do značajne kritike ovih stavova, posebno u odnosu na čoveka. Bilo je očigledno da jednostrani pristup klasičnih teorija, koji se ograničavao na tehnički aspekt proizvodnih problema je eliminisao čoveka kao značajnog učesnika u procesu rada,

svodeći ga na "istreniranog izvršioca", nije dovoljan i da je neophodno sagledati svu složenost čoveka kao učesnika u procesu rada. Zbog toga se određeni broj istraživača, mahom sociologa i psihologa, orijentisao na istraživanje "ljudskog faktora" u procesu rada, i oni su nastojali da dokažu da ljudski odnosi, ljudsko ponašanje i razne sociološke i psihološke potrebe imaju velikog uticaja na efikasnost ljudskog rada. Tako nastaje novi pristup u teoriji menadžmenta, koji se bavi istraživanjem uticaja ponašanja ljudi u procesu rada, a koji, respektujući svu složenost ljudskog ponašanja i međuljudskih odnosa, nastoji uneti u teoriju menadžmenta nove principe i nove poglede. Ovaj pristup je u teoriji poznat kao **bihejvioristički**.

Bihejvioristička teorija pomera težište proučavanja efikasnosti ljudskog rada na sasvim drugu stranu od klasične teorije, jer proučavanje izvodi sa stanovišta čovekovog ponašanja. Klasična teorija proučava organizaciju i upravljanje preduzećem zanemarujući čoveka, dok bihejvioristička teorija proučava čoveka i njegovo ponašanje u okviru organizacije.

Bihejvioristička teorija okuplja skup pravaca i pogleda koji u svojoj osnovi imaju istraživanje čoveka – istraživanje njegovih poteba i unutrašnjih pobuda, odnosno motivacije za rad, istraživanje složenog uticaja ljudskog ponašanja i ljudskih odnosa u povećanju efikasnosti rada.

3.2.1. Teorija humanih odnosa

Jedan od pionira i najistaknutijih predstavnika ove teorije je *Elton Mayo*, koji je zastupao pravac "ljudskih odnosa" (*human relations*) i bio rukovodilac čuvenog Hawthorne eksperimenta.

The Hawthorne Works Bank kompanija bila je sastavni deo The American Western Electric Company u Čikagu.

Zapošljavala je preko 30.000 radnika koji su proizvodili telefonske uređaje. Mayo i njegov tim pozvani su zbog toga što su, i pored mnogih progresivnih koraka pomenute kompanije (penziono osiguranje i druge prednosti), radnici bili nezadovoljni i produktivnost je bila slaba. Osnovna ideja u prvom eksperimentu bila je: ako se uslovi rada poboljšaju, poboljšaće se i produktivnost. Eksperiment je počeo pojačavanjem osvetljenosti radnog mesta grupe radnika ženskog pola. Uradjena je i kontrolna grupa – druga grupa radnika, kod kojih je osvetljenje na radnom mestu ostalo isto kao i ranije.

Niko nije bio iznenađen kada je uočeno da je učinak eksperimentalne grupe porastao, ali su svi bili i te kako iznenađeni kada je uočeno da je i učinak kontrolne grupe porastao. Osvetljenje je i dalje pojačavano i proizvodnja se povećavala, a onda je došlo drugo veliko iznenađenje. Osvetljenje na radnom mestu eksperimentalne grupe postepeno je reducirano, a učinak radnika se i dalje povećavao. Na kraju osvetljenje je bilo toliko slabo da se jedva moglo bilo šta videti i konačno je tada učinak smanjen.

Eksperimenti koji su izvodjeni narednih godina pokazali su isto. Uvedene su petominutne pauze za odmor i učinak je porastao. Zatim su pauze umesto pet minuta povećane na deset minuta, i učinak je značajno porastao. Kada je uvedeno šest pauza dnevno, u trajanju od pet minuta, učinak je smanjen a devojke su se žalile da se njihov ritam rada suviše često narušava. Onda su ponovo uvedene po dve pauze za odmor, uz besplatan topli obrok u jednoj od njih, i učinak je ponovo porastao. Zatim su devojke prekidale rad u četiri i trideset umesto u pet sati, i učinak je ponovo porastao, a kada je uvedeno radno vreme od samo četiri sata, učinak je ostao isti. Tako je eksperiment konačno završen i grupa je nastavila da radi pod uslovima pod kojima je radila na početku. Neverovatno, ali

učinak je ponovo porastao, i na kraju je bio više od 30% veći nego pre uvođenja eksperimenta.

Zaključeno je, da je motivacija veoma kompleksan pojam i da ne zavisi samo od toga koliko su ljudi plaćeni, da li je posao naporan, kakvi su uslovi rada već isto tako značajnu ulogu imaju psihološki i socijalni faktori.

Devojke u The Hawthorne Works fabrici znale su da su uključene u nekakav eksperiment koji je od značaja za menadžment. U tom eksperimentu, jedan posmatrač je sedeo sa devojkama i objašnjavao im šta se dešava, kako se obavlja eksperiment i slušao njihove žalbe. Danas se smatra da su devojke reagovale na interes koji je pokazan za njih i njihov rad.

Iako su Mayo-va istraživanja kritikovana, glavni zaključci do kojih je došao nisu mnogo osporavani:

- motivacija ljudi zavisi, pored visoke plate i uslova rada, od mnogo drugih stvari,
- potreba za dokazivanjem i osećanje pripadnosti su veoma važni,
- odnos prema radu u velikoj meri zavisi od stavova grupe (pošto je rad često grupna aktivnost).

3.2.2. Teorija hijerarhije potreba i motiva

Abraham Maslow je četrdesetih godina XX veka razvio svoju teoriju o ljudskoj motivaciji (*Theory of Human Motivation*). Maslow je smatrao da su potrebe ljudi raznovrsne i da motivacija proizilazi iz želje pojedinca da te potrebe zadovolji. Potrebe je svrstao po hijerarhijskom redu (tj. po stepenima):

1. ***Fiziološke potrebe.*** Ove potrebe su osnovne, i pre svega uključuju potrebu za hranom i vodom. U nekim društvima ove potrebe nisu u potpunosti zadovoljene, ali u većini industrijskih zemalja veliki broj ljudi ne mora suviše brinuti o potrebama ove vrste. Kada su ove potrebe jednom zadovoljene, nemaju više ulogu glavnih pokretača i ljudi se koncentrišu na ostale vrste potreba. Maslow je smatrao da, sve dok ove potrebe nisu zadovoljene do nivoa neophodnog za održavanje života, druge potrebe neće motivisati ljude.
2. ***Potreba za sigurnošću.*** Po Maslowu, potreba za sigurnošću ne uključuje samo potrebu koja se javlja iz straha od napada već uključuje potrebu za skloništem, odećom i zaštitom od svih potencijalnih neprijatnosti kao što su vremenske nepogode, mašine, vozila, vatra i poplava. Pored fizičkih faktora sigurnosti, postoje i psihološki faktori sigurnosti, koji se smatraju veoma važnim za motivaciju ljudi. Ti faktori uključuju penzijsko i zdravstveno osiguranje, socijalno osiguranje i osiguranje u slučaju nezaposlenosti. Treba dodati i faktor visoke nezaposlenosti –problem koji se javio osamdesetih godina XX veka i uslovio javljanje još jedne potrebe koja se vezuje za sigurnost, a to je potreba da se izbegne višak radnika.
3. ***Potreba za pažnjom (ili socijalna potreba).*** Potreba za pažnjom i ljubavlju može se opisati kao socijalna potreba koja proizilazi iz želje ljudi da pripadaju grupi, ne samo porodici već grupi koja je sastavljena od pojedinaca koji se bave nekim poslom. Uočeno je da lojalnost prema manjoj grupi i potreba za pripadanjem toj grupi imaju odlučujući uticaj u diskusijama o reorganizaciji preduzeća.
4. ***Potreba za poštovanjem.*** Ova potreba uključuje samopoštovanje i osećanje doprinosa realizaciji nečega što je od opšte koristi. Pored toga, ova potreba uključuje

potrebu za priznanjima i izražavanjem zahvalnosti zbog dobro obavljenog posla. Ova potreba dovodi do zadovoljstva kao što su moć, ugled, status i samouverenost.

5. **Potreba za samopotvrđivanjem.** Maslow je upotrebio izraz "čovjek mora biti ono što jeste", što, u stvari, znači da je ova potreba u vezi sa osećanjem "ispunjenosti" – da čovek radi ono što zaista želi. Primere nalazimo u muzici, likovnoj umetnosti i sportu, gde ljudi posvećuju svoje vreme i energiju radeći ono što najviše vole da rade. To je težnja da se postigne ono za šta je neko sposoban - da se maksimizira nečiji potencijal i postigne nešto.

U razmišljanju o hijerarhijskoj lestvici potreba, važno je imati na umu da se ljudi ne moraju truditi da prvo zadovolje potrebu koja je na dnu lestvice, pa zatim sledeće, sve dok ne dođu do one koja je na vrhu. Ljudi su suviše komplikovana bića da bi se ovaj hijerarhijski poredak mogao strikno primeniti na njih; kod većine ljudi je u svakom trenutku prisutna mešavina različitih potreba. Neke od njih su jače izražene, i postoji čitav niz primera koji govore o tome da su ljudi toliko preokupirani na primer potrebom za samodokazivanjem da zanemaruju većinu osnovnih potreba.

3.2.3. Motivaciona teorija dva faktora

Rad F. Herzberga (*Frederick Herzberg*) je novijeg datuma u odnosu na Maslowa, a njegova otkrića su široj javnosti postala poznata tek krajem sredine XX veka. Njega je zanimao problem "zadovoljstva poslom". Nekoliko stotina računovođa i inženjera je intervjuisao o tome kako događaji na radnom mestu utiču na njihovo mišljenje o poslu. Na osnovu njihovih odgovora

Herzberg je razvio teoriju po kojoj na radnom mestu postoje faktori koji određuju stepen zadovoljstva poslom. Nazvao ih je:

- faktori higijene i
- faktori motivacije.

Faktori higijene, po Herzbergu, uključuju veličinu plate, uslove na radnom mestu i (izgled, osvetljenje, itd.) , penzijsko osiguranje , posredne beneficije i drugo. Herzberg je naglasio da ovi faktori moraju biti prisutni jer bi se u suprotnom moglo javiti nezadovoljstvo poslom. S druge strane, obilje higijenskih faktora ne vodi neminovno ka visokoj motivaciji osoblja.

Faktori motivacije su faktori čije je prisustvo neophodno da bi radnici bili zadovoljni poslom koji obavljaju. Ovi faktori su povezani na primer sa odgovornošću, osećanjem zadovoljstva kada se nešto postigne, izazovom i željom za napredovanjem. Drugim rečima, sve ovo motiviše ljude da efikasnije rade i, ako faktori motivacije nisu prisutni, bez obzira na to koliko su zastupljeni faktori higijene, produktivnost i efikasnost se neće povećati. Drugi interesantan zaključak do kojeg se došlo na osnovu studija je da sve dok su "motivatori" u velikoj meri prisutni, ljudi će tolerisati nedostatak faktora higijene.

3.2.4. Teorija X i teorija Y

McGregor opisuje dva ekstremna gledišta o načinu na koji se ljudi na poslu tretiraju. Na jednoj strani je tradicionalno gledište koje on naziva TEORIJOM – X, a na drugoj strani mnogo modernije gledište koje on naziva TEORIJOM – Y.

Teorija X (tradicionalno gledište)

Svaka odluka u menadžmentu donosi se na osnovu određenih specifičnih shvatanja ljudske prirode i ponašanja čoveka kao što su:

1. Da je kod svakog ljudskog bića prisutna nesklonost ka radu i ono će se truditi da, ako može, ne radi.
2. Da većinu ljudi treba prisiliti, kontrolisati, usmeravati i pretiti im kaznom da bismo ih naterali da ulože napor sa ciljem ostvarivanja postavljenih zadataka organizacije u kojoj rade.
3. Da prosečan čovek ne voli odgovornost i nedovoljno je ambiciozan, voli da bude usmeravan i iznad svega želi sigurnost.

McGregor ističe da većina organizacija nastoji da zadovolji psihološke potrebe i potrebu za sigurnošću svojih radnika. U tom slučaju će zaposleni tražiti da se zadovolje i potrebe višeg nivoa, a ako im to ne uspe, ponašaće se onako kako je već navedeno: biće indolentni, pasivni, odupiraće se promenama i biće neodgovorni.

Teorija Y

McGregor se koristi čitavim nizom pretpostavki o ljudskom ponašanju da bi potkrepio svoju teoriju. Pretpostavke su sledeće:

1. Normalno je ulagati fizičku i mentalnu energiju u neki posao, kao što je normalno da su ljudima potrebni odmor i razonoda.
2. Opasnost od kažnjavanja nije jedini način ostvarivanja postavljenih zadataka neke organizacije. Ljudi primenjuju samokontrolu i sami se usmeravaju ako se dovoljno angažuju na realizaciji ovih zadataka.

3. Prosečno ljudsko biće želi i spremno je da preuzme odgovornost pod određenim okolnostima.
4. Mnogi (ne nekolicina) ljudi su spremni da unesu mnogo mašte, inventivnosti i kreativnosti prilikom rešavanja problema koji se javljaju u njihovoj organizaciji.
5. Uz sadašnji način organizacije prosečni ljudski intelekt je samo delimično iskorišćen.

Organizacija kojom se upravlja na principima Teorije X je totalitarna – reč podrazumeva "pravo na komandovanje" i "moć da se uspostavi poslušnost". Nasuprot ovome, za organizaciju kojom se upravlja na principima Teorije Y se može reći da je participativna organizacija u kojoj su ciljevi pojedinca i njeni ciljevi integrisani. Pojedinci najbolje mogu ostvariti vlastite ciljeve tako što će svoju energiju usmeriti ka uspešnoj realizaciji ciljeva organizacije u kojoj rade.

Teorija X i Teorija Y su u velikoj meri kritikovane iz dva razloga : prvo - obe teorije generalizuju rad i ljudsko ponašanje. Teoriju X opisuju kao "organizaciju bez ljudi", a teoriju Y kao "ljudje bez organizacije". Ove dve teorije predstavljaju ekstreme, a takva generalizacija ne daje jasan uvid u ono što se zapravo dešava. Psiholozi i sociolozi su ustanovili da mali broj ljudi odgovara opisima datim u svakoj od ovih teorija. Drugo, očigledno je da organizacija kojom se upravlja po principima Teorije X ne mora automatski biti neuspešna, niti primenom Teorije Y može garantovati uspeh.

Dok Teorije X i Y predstavljaju ekstremna gledišta, Likert je ustanovio rafiniraniju klasifikaciju i podelio organizacije u odnosu na četiri sistema menadžmenta:

- * sistem 1: primitivno totalitarne;
- * sistem 2: blagonaklono totalitarne;
- * sistem 3: konsultativne;

* sistem 4: participativne.

Istraživanja su pokazala da se primenom Sistema 4 ostvaruju u suštini bolji rezultati od onih koji se ostvaruju primenom ostalih sistema, ne samo u preduzećima već i u školstvu, univerzitetima, bolnicama, vojnim ustanovama i na drugim mestima.

3.2.5. Teorija očekivanja

Rad *Vroom*-a i ostalih iza šezdesetih godina XX veka doveo je do razvoja jedne mnogo sofisticiranije teorije motivacije, poznate pod nazivom Teorija očekivanja (*Expectancy Theory*). Teorija podrazumeva postojanje dvaju odvojenih elemenata u cilju motivacije čoveka. Prvi element predstavlja uobičajeno gledište da ljudi nešto žele, ne samo osnovne stvari u životu već mnoge druge, na primer, unapređenje, status u društvu, moć itd. Iza nekih od ovih "prohteva" stoji veoma izražena želja, dok iza ostalih stoji samo "dopadanje". Relativna jačina kojom čovek želi nešto, mnogo više nego nešto drugo, zove se valencija. Znači rečenica: "Unapređenje za Joe-a ima veliku valenciju", znači da Joe-u unapređenje sigurno mnogo znači.

Drugi element motivacije naziva se očekivanje. Očekivanje je procena neke osobe o tome kakve su joj šanse da ostvari ono što želi. Izjava: "Nikada neću dobiti unapređenje" odražava veoma nizak stepen očekivanja.

Ono što je značajno za teoriju očekivanja je to što je za nju motivacija slična električnoj struji. Ako je previše niska jačina struje, ni njena snaga nije dovoljna da pokrene motor. Isto tako, motivacija treba da dostigne određenu jačinu da bi vodila ka akciji. Znači:

Valencija X Očekivanje



Motivacija



Akcija



Rezultati



Satisfakcija (Nagrade)

Značaj znaka X između valencije i očekivanja ogleda se u tome što, u slučaju da bilo koji od ova dva elementa nedostaje (ili je negativan), neće biti motivacije. Na primer, nekom prodavaču može biti ponuđen odmor na Havajima kao nagrada za uspešnu realizaciju plana. Ako on taj odmor jako želi i uveren je da će ga dobiti ako ostvari plan, onda će biti i motivisan da radi. Sa druge strane, ako vidi da je to samo plan (ili trik), neće se ni truditi.

3.2.6. Teorija Z

Ova teorija pripada osamdesetim godinama XX veka i njene postavke su, u dobroj meri, primenjene u japanskim kompanijama. To je više teorija upravljanja (japanskog menadžmenta), a manje teorija motivacije.

Sušтина Теорије Z је u томе, што она покушава да integriše јапанску и америчку менаџерску праксу. Главне карактеристике практичног деловања америчког менаџмента су:

1. краткорочно задржавање запослених u једној компанији (честа флукуација);
2. индивидуализам u одлучивању;
3. индивидуална одговорност;
4. брзо напредовање u служби;
5. директни механизми контроле;
6. специјализована професионална каријера;
7. селективна брига о запосленима.

Карактеристике јапанске праксе су:

1. доживотно запошљавање;
2. колективно одлучивање;
3. колективна одговорност;
4. поступно напредовање на послу;
5. индиректна контрола;
6. несспецијализована професионална каријера;
7. брига о свим људима компаније u контексту њихове личности.

Spajajući ove dve prakse, Ouchi (*Ouchi*) je dao karakteristike kompanije sa, kako je on naziva – Z tipom organizacije:

1. dugoročno запошљавање;
2. колективно одлучивање;
3. индивидуална одговорност;
4. систем поступног напредовања на послу;
5. усмерена специјализована каријера;
6. механизми индиректне контроле;

7. briga za sve zaposlene u kompaniji , uključujući i njihove porodice.

Iako je Z-tip organizacije menadžmenta hibrid japanske i američke prakse, može se reći da je to, ipak, varijanta japanskog menadžmenta, koja bi, prema Oučiju, mogla biti primenjena u američkim kompanijama.

Mogućnost primene "čistog" japanskog menadžmenta u zapadnoevropskim zemljama i SAD-u dovodi se u pitanje iz više razloga, koji se naziru upoređenjem predhodno datih karakteristika japanske i američke prakse. Međutim, najvažniji razlog je – potpuno različita kultura u kojoj se odvija jedan ili drugi proces menadžmenta.

Teorija Z, kao i mnoge druge teorije upravljanja nije pokazala svoju univerzalnost. Ipak, zahvaljujući transplantant kompanijama, umetnost japanskog menadžmenta – u "čistom" ili "hibridnom" obliku – osvaja Evropu i Ameriku.

3.3. TEORIJA SISTEMATSKOG PRISTUPA

U novije vreme, pod uticajem razvoja novih modernih naučnih disciplina, posebno kibernetike i teorije sistema, razvijen je sistematski pristup menadžmentu. Sistemski pristup spada u savremene teorije menadžmenta, u koje se još ubrajaju i matematičke teorije (škola operacionih istraživanja), neoklasične teorije, informacione teorije i slično.

U osnovi, ovaj pristup se bazira na teoriji sistema , i u njemu se preduzeće posmatra kao složeni dinamički sistem koji se

sastoji od više međupovezanih podsistema i elemenata, i koji se nalazi u tesnoj međuzavisnosti sa okolinom u kojoj egzistira.

Sistemske pristup predstavlja savremeni naučni pristup koji proučavani fenomen, preduzeće, posmatra kao sistem, kao skup podsistema i elemenata između kojih postoji tesna međuzavisnost. Pored proučavanja pojedinih elemenata koji čine sistem, sistemskim pristupom se posebno istražuju njihov uzajamni uticaj i međuzavisnosti, čime se, pored pojedinačnih obeležja, obuhvata i celokupnost sistema. Jedna od osnovnih karakteristika sistemskog pristupa je da se, u proučavanju, sistem posmatra dinamički i obuhvataju svi aspekti njegovog kretanja u toku vremena.

Uz pomoć računara mogu se razvijati različiti simulacioni modeli koji značajno doprinose istraživanju efikasnog upravljanja poslovnim sistemom. U tom smislu, smatra se da sistemski pristup unosi nova shvatanja i instrumentarije savremenih naučnih disciplina u tradicionalne i već prevaziđene poglede i shvatanja ranijih teorija menadžmenta.

Kao što se vidi, kod sistemskog pristupa pojedinac je ponovo potisnut u drugi plan, i proučava se organizacija kao celina. Prati se opšte kretanje i razvoj sistema u celini i njegovih podsistema, i pokušavaju predvideti budući događaji, kako bi se pronašao način da se sistem prevede u buduća efikasnija stanja. Bez obzira na neke čvrste i razrađene principe, pa i na neke parcijalne praktične aplikacije, smatra se da sistemski koncept još nije potpuno prešao okvire teorijskog razmatranja i ušao u značajnije mogućnosti praktične primene.

3.4. TEORIJA SITUACIONOG PRISTUPA

Situacioni pristup ili pristup nepredvidljivosti je novija teorija menadžmenta koja je nastala kao rezultat neuspješnih pokušaja da se u raznim domenima menadžmenta razmatra jedno rešenje. Ovu teoriju razvili su menadžeri konsultanti, pokušavajući dati objašnjenje zašto u pojedinim slučajevima jedna teorija ili škola daje bolje rezultate, ili pak u drugim slučajevima, druga teorija daje zadovoljavajuće rezultate. Odgovor na ovo njihovo pitanje ležao je u činjenici da rezultati zavise od situacije i da se oni razlikuju kao što se razlikuju tehnike i pristupi rešavanju problema.

Prema ovoj teoriji zadatak menadžera je da oceni i prepozna koja će tehnika u određenoj situaciji i pod određenim uslovima dati najbolje rezultate u ostvarivanju menadžerskih ciljeva. Kao što je već rečeno, situacioni pristup je novijeg datuma i javlja se 70-tih godina XX veka, shodno promenama u okruženju organizacija. Ali on svoje korene vuče i ranije iz 20-tih godina prošlog veka kada je *Mary Parker Follett* definisala tzv. "Zakon situacije" (*Law of the Situation*). Suština pomenutog stava bila je u zahtevu upućenom menadžerima da kontinuirano prate i analiziraju specifične okolnosti u kojima se njihove organizacije nalaze i da u skladu sa time donose upravljačke odluke.

Ova teorija menadžmenta odbacuje stavove o upravljanju i ističe da ne postoji jedan univerzalni način upravljanja organizacijom. Pošto uspeh menadžmenta zavisi od menadžerskih sposobnosti, menadžer mora posedovati sposobnosti iz domena ljudskih odnosa da bi obezbedio promene i prilagodi organizaciju zahtevima okruženja. Na kraju menadžer mora da koristi situacioni model u kreiranju organizacije, razvijanju njenog informacionog i komunikacionog sistema, uspostavljanje efikasnog stila vođenja i formulisanja odgovarajućih ciljeva, strategije, politike i prakse.

3.5. SAVREMENI PRISTUPI MENADŽMENTU

U novije vreme javlja se veći broj savremenih teoretičara u oblasti menadžmenta koji zavređuju pažnju, ali u okviru ovoga kursa vredi spomenuti samo dva predstavnika novog talasa menadžmenta, a to su Piter Draker i Harold Kunc.

Piter Draker (*Peter Drucker*) rođen 1909. godine u Austriji. Od 1937. godine radi u General Motorsu u Americi, bio profesor filozofije i politike na Benington Koledžu (1942-1949), zatim profesor na Njujorškom Univerzitetu, a od 1971. godine profesor na Klaremont Školi u Kaliforniji. Napisao je tridesetak knjiga iz oblasti menadžmenta, a njegovo najveće dostignuće sastoji se u tome što je identifikovao menadžment kao bezvremensku ljudsku disciplinu.

Svako dostignuće menadžmenta je dostignuće menadžera, kao i što svaki neuspeh je neuspeh menadžera. Ljudi su ti koji upravljaju a ne sile i činjenice.

Vizija, odanost i integritet menadžera određuje da li menadžment postoji ili ne, naglašavao je Draker, koji je već u prvom pokušaju da stvori menadžersku bibliju u velikoj meri i uspeo. "Menadžment u praksi" je maestralna postavka prvih principa menadžmenta. U jednom od najcitiranijih i najpoznatijih dela u literaturi o menadžmentu, Draker dopire do srži i značenja sveta poslovnosti.

Draker je takođe dao suštinu prirode i razloga postojanja organizacije. Organizacija nije kraj sam po sebi, već sredstvo da se biznis privede kraju i dobiju rezultati. Struktura organizacije je nužno sredstvo, dok će loša struktura ozbiljno pogoršati biznis ili ga čak uništiti.

Draker je postavio pet osnova menadžerske uloge:

1. odrediti cilj,
2. organizovati,
3. motivisati,
4. komunicirati i
5. primeniti i razviti ljude.

Funkcija koja razlikuje menadžera od svega ostalog je ona koja podučava. Jedan jedini doprinos koji se od menadžera očekuje jeste da stvori viziju i mogućnost njenog ostvarivanja.

Draker dalje, za menadžera budućnosti određuje sedam zadataka. Ako se uzme u obzir da su oni postavljeni pre 40 godina njihova preciznost je bez premca. Draker je napisao da budući menadžer mora da:

1. Upravlja ciljevima.
2. Rizikuje i to u vremenu koje je tek ispred nas.
3. Bude sposoban za donošenje strateških odluka.
4. Bude u stanju da oformi integrisani tim, u kojem će svaki član tima biti sposoban da upravlja i odmerava sopstvena delovanja i rezultate koji se odnose na zajednički cilj.
5. Bude u stanju da informaciju prenese jasno i brzo.
6. Tradicionalno se od menadžera očekuje da ima jednu ili više funkcija. To sada više nije dovoljno. Menadžer budućnosti mora biti u stanju da sagleda kompletan biznis i da svoju funkciju integriše u tom smislu.
7. Tradicionalno se od menadžera očekuje da poznaje nekoliko proizvoda jedne industrije. Ni to više neće biti dovoljno.

U proteklim godinama Draker je uspeo da održi svoj izuzetan rad. Njegova energija je posebno usmerena na neprofitne

organizacije. Za sve vreme iskazuje neverovatnu sposobnost da se vrati prvim principima i proveriti fundamentalne postavke koje, kako je vreme pokazalo, ostaju nepromenjene.

Drugi savremenik teorija menadžmenta je Harold Kunc (*Harold Koontz*) koji je radio kao rukovodilac u privredi i državnim službama, bio je univerzitetski profesor i direktor kompanija, pisao je o velikom broju teorija ili škola menadžmenta, te ih je pokušao klasifikovati i sistematizovati kroz šest najvažnijih. To su:

1. škola procesa menadžmenta,
2. empirijska škola,
3. škola ljudskog ponašanja,
4. škola socijalnih sistema,
5. škola teorije odlučivanja,
6. matematička škola.

Pored velikog broja škola, Kunc je isticao da postoji i veliki broj semantičnih problema koji stvaraju zabunu. U te pojmove kao tipične ubraja: menadžment, organizaciju i sistem.

Na kraju, Kunc ističe nekoliko vrlo bitnih momenata vezanih za klasifikovanje svih radova iz oblasti razvoja misli o menadžmentu:

- Potrebno je definisati obim menadžerskih znanja.
- Integrisati menadžment sa ostalim disciplinama.
- Razjasniti i usaglasiti menadžersku semantiku.
- Pokušati testirati osnovna znanja i principe.

Ovakva podela škola i radova iz oblasti menadžmenta naišla je na brojna neslaganja od strane brojnih autora. Preovlađuje mišljenje, da ne postoji strikna podela kakvu je napravio Kunc, zato što menadžment i danas ima buran

razvoj, ali nam može stvoriti sliku o svojoj složenosti brojnih teorija o menadžmentu.

3.6. CILJNI MENADŽMENT

Postavlja se ozbiljno pitanje, uloge menadžmenta u zemljama bivšeg komunističkog sveta gde spada i Srbija, s obzirom na dugogodišnji pristup centralističkog upravljanja privredom i ostvarivanja ciljeva isključivo kroz partijske strukture, što je poprimilo jasno profilisani način razmišljanja koji pokazuje i elemente genetskih karakteristika. Iskustva sa DDR-om posle rušenja Berlinskog zida jasno ukazuju da će integracija ovih zemalja u globalizovani privredni razvoj sveta biti spor, mukotrpan i bolan proces.

U zemljama bivšeg komunističkog sveta, dinamičan biznis se razvio brže nego doktrina menadžmenta koja na Zapadu prati svaki biznis. Usled iznenada stvorenih prilika za biznis, počela je praksa koja nije praćena odgovarajućom konceptualizacijom principa na kojima njen razvoj treba da počiva. Nakon prvih deset godina rasta i decentralizacije privrede, delom na legitimne, a delom na polulegitimne i nelegitimne načine, danas se za većinu ozbiljnih firmi u Srbiji pitanja principa menadžmenta i edukacije menadžera postavljaju sa podjednakom ozbiljnošću kao i pred firme na Zapadu.

Razloga za ovu činjenicu ima nekoliko, ali je najvažniji taj da su margine profita danas manje nego u neposrednom postkomunističkom periodu, pa time i okviri poslovanja više liče na one na Zapadu. Sve je manje prilika za fiktivno poslovanje kroz prelivanje sredstava iz državnih firmi u fondove privatnih firmi, sve je manje fiktivnih ugovora i generisanja profita zahvaljujući pozicijama u bivšem establišmentu, prosto zbog toga što su takve prilike danas velikim delom iscrpljene. Kada je

margija profita manja i kada se traži veći napor za ostvarivanje profita, postavljaju se vrlo ozbiljna pitanja ulaganja u menadžment i maksimalne eksploatacije menadžerske veštine i znanja zaposlenih.

Stoga se može zaključiti da će pojedini aspekti menadžerske edukacije postati aktuelni u narednom periodu, i da će velike firme organizovati sopstvene edukativne programe uz angažovanje konsultanata. Formalne studije menadžmenta, mada osposobljavaju menadžere na elementarnom nivou, uvode ih u pojmove savremenog menadžmenta i u osnovne metodologije vođenja preduzeća, daleko su po efikasnosti od kratkoročnih i intenzivnih konsultantskih kurseva koje firme na Zapadu organizuju za svoje zaposlene.

3.6.1. Šta je ciljni menadžment ?

Savremeni menadžment počinje sa tzv. "ciljnim menadžmentom", to jest sa definisanjem ciljeva i prioriteta u razvoju preduzeća u kratkoročnom, srednjoročnom u dugoročnom periodu. Taktički ciljni menadžment podrazumeva kratkoročne i srednjoročne ciljeve i metode za njihovo postizanje, a strateški menadžment se odnosi na dugoročnu politiku razvoja preduzeća.

Mnoga preduzeća u istočnoj Evropi, bilo da se radi o malim porodičnim ugostiteljskim firmama ili velikim ugostiteljskim preduzećima ili velikim privatnim preduzećima koja se bave uvozno-izvoznim poslovima, danas funkcionišu isključivo sa taktičkom vizijom, koja se zasniva na maksimalnoj eksploataciji trenutno povoljnih prilika za generisanje procentualno visokih profita (reda veličine od 40 do 100%). To vreme prolazi, i danas se postavlja pitanje prioriteta koji se bitno razlikuju u

kratkoročnom i srednjoročnom periodu od onih u dugoročnoj perspektivi.

Primeru radi, jedno preduzeće čiji je kratkoročni cilj da održi poslovanje tokom međunarodnih sankcija, ili čak da iz njih izvuče profit, neće se orijentisati na iste ciljeve u srednjoročnom periodu, kada je potrebno da se prilagodi zahtevima stranih partnera i tržišta. U dugoročnom periodu, to isto preduzeće se može, primeru radi, suočiti sa situacijom u kojoj najveći teret predstavlja trenutno brz rast broja zaposlenih i broja aktivnosti, koje preduzeće ne može na adekvatan način da proprati, tako da menadžerski kadar stalno posluje pod velikom tenzijom i preduzeću preta opasnost da menadžeri izgube kontrolu nad dinamikom poslovanja. Kratkoročni prioriteti, u ovom svetlu, postaju važni za svakodnevni opstanak preduzeća, ali veliki deo pažnje i kadrovskog planiranja treba usmeriti na edukaciju u normama i praksi međunarodnog poslovanja, ako je moguće uspostavljanje odgovarajućih međunarodnih kontakata, i na formiranje strateške platforme za period 5 do 7 godina unapred. Samo preduzeća koja uspeju, na menadžerskom planu, da pokriju sva tri aspekta menadžmenta ciljeva, imaju solidnu osnovu da opstanu u dugoročnom periodu, i da istovremeno očuvaju svoj identitet i tržišnu prepoznatljivost koja proizilazi iz kontinuiteta poslovne politike.

Preduzeće koje stalno menja poslovnu politiku, politiku cena, kadrovsku politiku ili politiku marketinga, ugrožava svoj tržišni identitet, i time degradira svoju poziciju na tržištu. Jedino preduzeća koja imaju razrađenu "rezervu" kadrova i planova za strateški menadžment i srednjoročni taktički menadžment, s druge strane, mogu sebi dozvoliti da se drže relativno uniformne poslovne politike i da postanu konstanta svog ciljnog tržišta.

3.6.2. Kako postaviti taktičke i strateške ciljeve?

Dijagnostika preduzeća je osnovna pretpostavka za postavljanje ciljeva razvoja. Ključno pitanje koje se postavlja pred menadžere jeste sa čim treba upoređivati preduzeće. Da li sa preduzećima u neposrednoj okolini, unutar istog privrednog sistema, ili sa preduzećima u širem okruženju, dakle u inostranstvu?

U Srbiji danas je sasvim jasno da će, nakon privatizacije i ulaska međunarodnog kapitala, bilo da on uđe u zemlju kroz prodaju velikih infrastrukturnih sistema stranim partnerima, bilo kroz investicije u mala i srednja preduzeća, merilo po kome će se preduzeća prosuđivati biće upravo njihova prepoznatljivost po maniru i politici poslovanja na Zapadu.

Upravo su ciljevi jedno od najjednostavnijih merila za prepoznatljivost na Zapadu. Prema savremenoj doktrini takmičarskog menadžmenta, ciljevi moraju zadovoljavati takozvane S.M.A.R.T. kriterijume (*Specific* - konkretni; *Measurable* - merljivi; *Attainable* - dostizni; *Realistic* - realni; *Tangible with a target date* - ciljeve koje je moguće postići u okviru određenog roka).

Drugim rečima, poslovna politika preduzeća koja je zasnovana na retorici o razvoju i rekonstrukciji, bez konkretnih zahteva koji su jasno merljivi, očigledno dostizni, realistični s obzirom na tržišnu situaciju i razvojne perspektive kako tržišta, tako i preduzeća, i za koje je moguće postaviti relativno kratak rok, označava preduzeće koje najverovatnije nema budućnosti u ovome veku.

Strateški ciljevi moraju zadovoljiti iste kriterijume, ali se moraju direktno odnositi na nekoliko osnovnih pitanja povezanih sa radom preduzeća, i to:

1. Finansijski menadžment;
2. Tržišni menadžment;
3. Odnosi s javnošću;
4. Kadrovska politika;
5. Struktura organizacije preduzeća i sektorski menadžment.

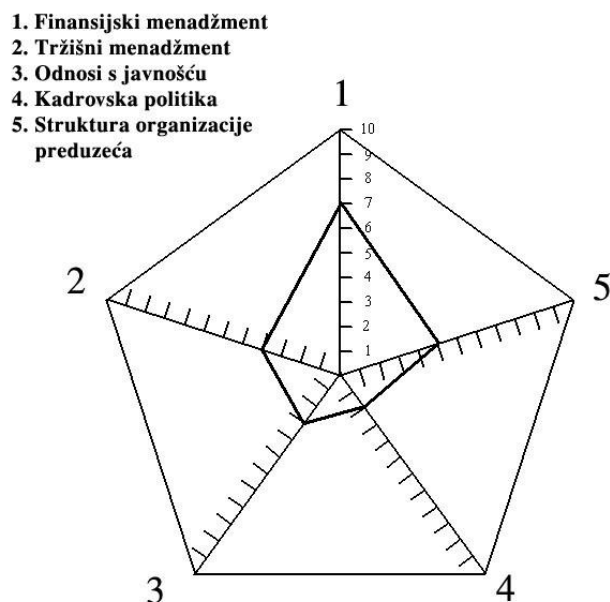
Klasičan dijagnostički metod za ove oblasti se meri tzv. "dijagnostičkim dijagramom", tj. kružnicom podeljenom na pet oblasti koje odgovaraju navedenim oblastima menadžmenta. Granica svake oblasti je podeljena na deset podeoka. Od menadžera se traži da procene trenutni status preduzeća tako što će na podeocima označenim od 1 do 10 označiti stanje u preduzeću u pojedinim oblastima. Kada se tako načinjene oznake povežu crtom, dobija se manja kružnica unutar veće. Ona označava realno stanje u preduzeću u odnosu na idealno stanje, koje odslikava velika kružnica, čiji je prečnik određen vrednošću 10 u svim oblastima, što je šematski prikazano na sl.3.1.

Tamo gde je manja kružnica najveća, vidi se maksimalni potencijal preduzeća u taktičkom smislu, i prostor za dalji strateški menadžment ka postizanju vrednosti 10. Tu su prioriteta za strateški menadžment, koji uključuje edukaciju menadžerskog kadra, između ostalih prioriteta.

Tamo gde je manja kružnica najmanja, postoji akutna kriza menadžmenta, i potrebne su kratkoročne i srednjoročne mere da bi se vrednost tog aspekta menadžmenta izjednačila sa onim aspektom u kome je dijagnostička kružnica najveća.

Pojedine oblasti, kada se na ovaj način dijagnostikuju, mogu se kasnije definisati i posebnim dijagnostičkim kružnicama, u okviru kojih se mogu napraviti podele koje odgovaraju organizaciji firme i njenoj aktuelnoj poslovnoj politici. Na taj način se postiže visok nivo jasnoće u definisanim ciljevima, kako

kratkoročnih, srednjoročnih, tako i dugoročnih, i postavljaju se zadaci za izradu platforme strateškog menadžmenta.



Sl.3.1. Dijagnostički dijagram za ocenu stanja u preduzeću

Na osnovu ovog dijagrama moguće je tražiti pomoć konsultanata, kako u zemlji, tako i u inostranstvu, radi primene najefikasnijih metoda za rešavanje pojedinih tako definisanih problema. Firma je, dakle spremna za glavni deo posla, tj. za analizu rada i razvojnih prioriteta, i za izradu razvojne platforme. Izrada platforme je vrlo ozbiljan posao od koga u velikoj meri zavisi budućnost preduzeća, i njena metodologija treba da bude predmet ozbiljnih istraživanja.

Nažalost, u najvećem broju firme u Srbiji, pre svega zbog niskog nivoa edukacije menadžera iz oblasti menadžmenta u celini, za strateško planiranje se uglavnom kodraste "odokativne" metode po principu da "probamo - pa da vidimo šta će da ispadne" ili "ne treba se sekirati pre vremena dok se

problem nije desio, sekiraćemo se kada se problem desi”. Dakle, jedini alati koji se koriste u strategijskom planiranju su:

IR - iz rukava,

SIR - sto posto iz rukava.

Strateških planova sa elementima misije , vizije sa jasno definisanim strateškim ciljevima, nema, a o istraživanju bližeg i šireg okruženja kao i unutrašnje analize snaga i slabosti nema ni govora. Najčešće se ističu argumenti: ”kucnuo je poslednji čas da uradimo ovako kako mi znamo, a posle toga pravićemo te papire sa misijom, vizijom...”. Nažalost ovakve konstatacije se sve češće čuju u kompanijama sa visokim ”kadrovskim potencijalom” - imaju brojne diplome ali ne i upotrebljivo znanje. Jasna je perspektiva ovih kompanija. Ako u takvim kompanijama ipak postoje neka zdrava jezgra, predstoji im dugogodišnja borba na slamanju unutrašnjih otpora degradirajućih elemenata, kako bi spasli kompaniju sigurnog propadanja. U državnim kompanijama, gde je vlasništvo svačije i ničije ovakav put je neminovnost.

U zamljama bivšeg komunističkog bloka koje su ušle u EU ove ”dečije bolasti” su uz određene probleme prevaziđene. Ostale su samo one kompanije koje su uspele da shvate suštinu savremenog menadžmenta, odnosno one kompanije čiji je menadžment bio spreman da nauči nove metode i veštine savremenog upravljanja, u čemu je u mnogome doprinela privatizacija i ulazak stranog kapitala.

U preostalim zemljama, sa ortodoksnim shvatanjima komunizma i socijalne pravde - ”rad prema mogućnostima a nagrada prema potrebama”, aktivnosti u ovoj oblasti se nalaze na samom početku. Osim edukacije studenata na visokoškolskim ustanovama, o edukaciji menadžera u preduzećima gotovo da nema ni govora. Očigledno je, da se resurs ”ljudsko neznanje”

koga nažalost ima u velikim količinama, maksimalno koristi i to na svim nivoima.

Kompanije koje promene svoj kurs kretanja u naznačenom smeru, imaju šanse da opstanu a kasnije i naprave dobar poslovni rezultat u ovome veku. Posebnu ulogu na ovome putu imaće sadašnji studenti menadžmenta koji sa akademskim znanjima stečenim na visokim školama mogu u startu biti od velike koristi.

*“Ko se povede za praksom bez teorije,
taj je kao kormilar koji se ukrca na
lađu bez kormila i kompasa i nikad nije
siguran kuda plovi”*

L.D.Vinči

4. ORGANIZACIONA STRUKTURA

Organizacija rada ili organizacija kompanije je područje koje se nalazi u stalnom i neprekidnom razvoju. U suštini ovog razvoja prisutne su stalne tenzije izazvane potrebama za – sa jedne strane – neprekidnom diversifikacijom uloga u njoj i – sa druge strane – potrebom za što većim stepenom integracije različitih funkcija. Da bi se ove dve suprotnosti pomirile, i da bi kompanija uspešno funkcionisala, potrebno je razrešiti nekoliko ključnih problema.

Prvo. Do koje mere treba dopustiti specijalizaciju različitih uloga zaposlenih u kompaniji?

Drugo. Do kog stepena treba standardizovati ponašanje pojedinca i grupa u procesu obavljanja različitih funkcija?

Treće. Koliko nivoa autoriteta treba uspostaviti?

Četvrto. U kojoj meri odlučivanje u organizaciji treba da bude centralizovano, odnosno – decentralizovano?

Teško je pronaći savršen odgovor na ova četiri pitanja. Veliki je broj mogućnosti i treba pronaći što optimalniju kombinaciju za organizaciju.

U razmatranju upravljanja preduzećem Fayol polazi od potreba grupisanja osnovnih poslova preduzeća u šest osnovnih funkcija:

- 1) tehnička funkcija – obuhvata poslove koji spadaju u osnovnu delatnost preduzeća,
- 2) komercijalna funkcija – obuhvata poslove prodaje i nabavke,
- 3) finansijska funkcija – obuhvata poslove oko pribavljanj potrebnih finansijskih sredstava i njihovog efikasnog korišćenja,
- 4) funkcija bezbednosti – obuhvata poslove na očuvanju bezbednosti imovine i kadrova,
- 5) računovodstvena funkcija – obuhvata poslove na obračunu i prikazu stanja i poslovnog uspeha preduzeća,
- 6) administrativna funkcija – je najznačajnija funkcija i ona obuhvata poslove upravljanja preduzećem.

Fayol posebno izdvaja administrativnu funkciju, odnosno funkciju upravljanja i konstatuje da je bez nje nemoguće funkcionisanje preduzeća.

Specijalizacija uloga u preduzeću kroz napred navedene funkcije obavlja se grupisanjem zadataka koji su vezani za datu funkciju. Prednost specijalizacije funkcija ogleda se u boljoj mogućnosti za napredovanje u poslu i razvoju profesionalne karijere. Međutim, jedna od slabih strana specijalizacije funkcija

je mogućnost grupisanja interesa zaposlenih po funkcijama, odnosno dominacija ovih interesa nad interesima cele kompanije.

Standardizacija ponašanja zaposlenih ne treba da bude previše rigidna. Ona je potrebna samo u meri u kojoj se definišu okviri izvan kojih ponašanje pojedinaca ili grupa ne sme da ide. Ostalo treba prepustiti zaposlenima, odnosno omogućiti kreativnost u poslu, koja će doprineti brzom i efikasnom delovanju kompanije u veoma promenljivom okruženju.

Broj nivoa autoriteta zavisi od veličine kompanije. Na primer velike proizvodne kompanije imaju veći broj nivoa autoriteta nego na primer neki naučni institut ili fakultet. U definisanju nivoa autoriteta treba izabrati optimalno rešenje u zavisnosti od vrste i veličine kompanije.

Stepen centralizacije odlučivanja takođe zavisi od vrste aktivnosti i veličine kompanije. Maksimalnu centralizaciju u odlučivanju mogu sebi da dopuste samo male kompanije.

Neke od prednosti decentralizacije su sledeće:

- omogućava top menadžmentu da se bavi ključnim, strateškim pitanjima kompanije, a odlučivanje o manje važnim pitanjima delegira na niže organizacione nivoe;
- ubrzava donošenje taktičkih odluka, pružanjem mogućnosti nižim menadžerskim nivoima da odlučuju bez konsultacije sa top menadžmentom;
- povećava radnu motivaciju mlađih menadžera, odnosno nižih menadžerskih nivoa, dajući im osećaj odgovornosti i mogućnosti inicijative.

Neke od mana decentralizacije su:

- zahteva dodatnu kontrolu i razgranat sistem komunikacija,

kako bi se izbegle greške na nivou operativnog menadžmenta;

- potrebna je dodatna koordinacija viših menadžerskih struktura, kako bi se izbeglo da pojedine poslovne jedinice u sastavu kompanije svoje interese stave iznad celokupnog interesa kompanije,
- zahteva dodatan broj sposobnih visokomotivisanih menadžera, koji su spremni da ponesu veliku odgovornost, koju sa sobom nosi decentralizacija.

Ne postoji unapred definisana formula za izbor stepena decentralizacije u kompaniji, već to zavisi od više faktora kao što su:

- veličina kompanije,
- vrsta delatnosti kompanije,
- kvalitet i mentalitet zaposlenih,
- delovanje okruženja i drugo.

4.1. FUKCIONALNA ORGANIZACIONA STRUKTURA

Ova struktura vezana je, kao što je već rečeno, za specijalizaciju uloga u kompaniji. Ona deli jedinstvenu misiju kompanije u više grupa subordiniranih ciljeva kompanije. Tipična funkcionalna struktura organizacije grupiše sve aktivnosti u četiri osnovne funkcije:

- proizvodnja,
- marketing,
- finansije,
- kadrovi.

Ovaj osnovni model može imati više varijacija, što zavisi od vrste kompanije i njene veličine. Na sl. 4.1. šemaski je prikazana funkcionalna organizaciona struktura kompanije.

Glavna prednost ovakve organizacione strukture je što se ljudi organizuju u timove prema svojim kvalifikacijama i obrazovanju, odnosno, prema sličnosti posla koji obavljaju. Na taj način, lakše se koordinira i homogenizuje njihov rad i postižu bolji efekti poslovanja cele kompanije.



Sl.4.1. Funkcionalna organizaciona struktura kompanije

Najveća mana funkcionalne organizacione strukture je u tome što sektori, koji se stvaraju grupisanjem funkcija, pre ili kasnije, počinju da teže osamostaljenju. Drugim rečima, njihovi interesi postavljaju se iznad interesa cele kompanije, što bitno otežava nastup kompanije na tržištu.

Da bi se sprečila dezintegracija kompanije, potrebno je pojačati uticaj top menadžera, što se najčešće i dešava. Kao posledica pojačanog uticaja sa vrha, gube se efekti decentralizacije odlučivanja, tako da funkcionalna organizaciona struktura stalno teži decentralizaciji, ali nikada ne postaje potpuno decentralizovana.

Ovakva organizaciona struktura karakteristična je za proizvodne organizacije.

4.2. DIVIZIONA ORGANIZACIONA STRUKTURA

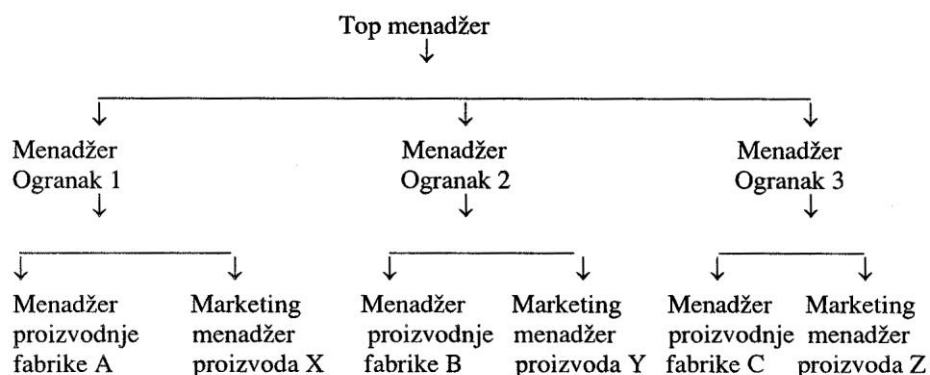
Moguće je da se organizacija u kojoj je uspešno izvršena podela po osnovnim principima (funkcijama), nađe u problemima druge vrste koji proizilaze iz njenog rasta. Problem je poznat pod nazivom "lanac komandovanja".

Za velike kompanije sa rastućom kompleksnom organizacijom se postavlja problem kako izvršiti podelu organizacije bez gubljenja fleksibilnosti male firme, i bez stvaranja situacije gde će se zaposleni osećati beznačajnima. Često odgovor leži u stvaranju samostalnih ogranaka ili posebnih preduzeća, poznatih u literaturi kao koncept divizione organizacione strukture, koja je šematski prikazana na sl.4.2.

Važnost odnosa proizvod/ fabrika je u tome što bi fabrika A proizvodila proizvod X; fabrika B proizvod Y; a fabrika C proizvod Z.

U divizionoj organizaciji direktor ne mora više da se brine za koordinaciju marketing-funkcije i proizvodne funkcije za sve proizvode i fabrike. Taj posao je delegiran trojici menadžera koji taj posao obavljaju umesto njega. Uloga direktora u ovakvoj

organizacionoj strukturi je više strategijska, on vodi računa o ukupnom poslovanju i razvoju ogranaka, kao posebnog biznisa.



Sl.4.2. Divizionna organizaciona struktura

Divizionna organizacija ima i neke nedostatke. Ona nije odgovarajući oblik organizovanja za kompanije sa samo jednim proizvodom, bez obzira koliko velike bile. Divizionna struktura bi dovela do manje iskorišćenosti proizvodnih kapaciteta; prednost organizacije po departmanima je u tome što se njenom primenom postiže minimiziranje škarta i maksimiziranje iskorišćenosti kapaciteta. Takođe, divizionna organizacija može da dovede do previše razuđene distribucije stručnih radnika u kompaniji, dok organizacija po departmanima podstiče koncentraciju stručnjaka za određenu oblast poslovanja na jednom mestu.

4.3. MATRIČNA ORGANIZACIONA STRUKTURA

Alternativni tip organizacione strukture nastao u poslednjih pedesetak godina, poznat je kao "matrična organizaciona struktura". Osnovna ideja koja stoji iza ove strukture je da se izbegnu nedostaci strukture po departmanima i divizione strukture koje su napred razmotrene. Osnove matrične strukture

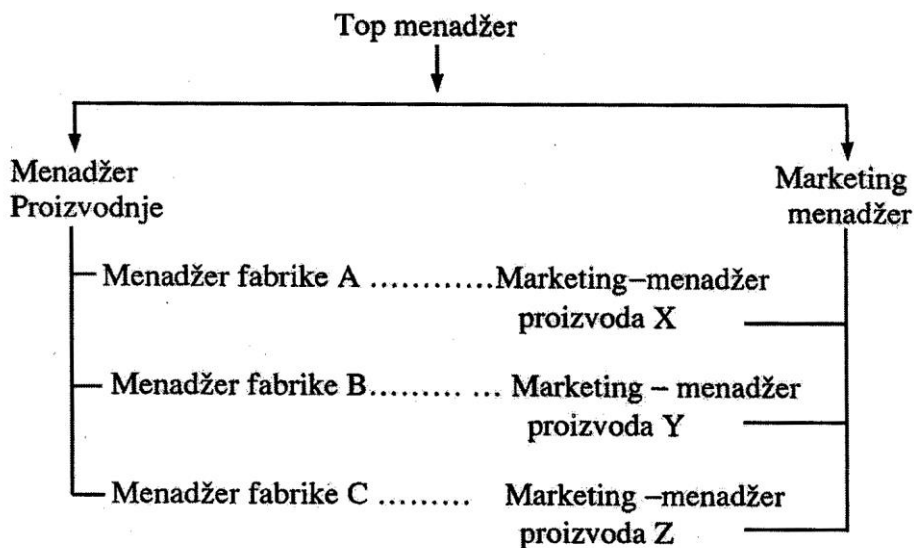
možemo naći na primer u reklamnim agencijama i građevinskim kompanijama .

Sušтина matrične strukture je u tome da ona zadržava funkcionalne relacije unutar preduzeća. Na primer, još uvek će postojati menadžer za proizvodnju sa tri njemu odgovorna menadžera pojedinih fabrika, kao na sl.4.3. U svakom slučaju, svaki od ova tri menadžera će imati direktnu komunikaciju sa odgovarajućim nivoom na marketing – strani, umesto, kao do sada, neformalne, indirektnе kontakte. Prilagođavanjem šeme sa sl.4.2. dobijamo matričnu organizacionu strukturu, sl.4.3.

Svaki marketing–menadžer bi preuzeo koordinaciju za svoj vlastiti proizvod vodeći računa da se svi aspekti proizvodnje, distribucije, skladištenja, promocije i prodaje izvode na najbolji i najprofitabilniji način. Slično, u kompanijama koje se bave izvođenjem projekata, menadžer projekta je zadužen za njegovo uspešno izvođenje. On ima niz eksperata kojima rukovodi sve dok se projekat ne završi, a tada se celi tim razilazi. Na sličan način reklamne agencije imaju posebno zaduženog čoveka za svaku kompaniju za čije su reklamne aktivnosti zadužene.

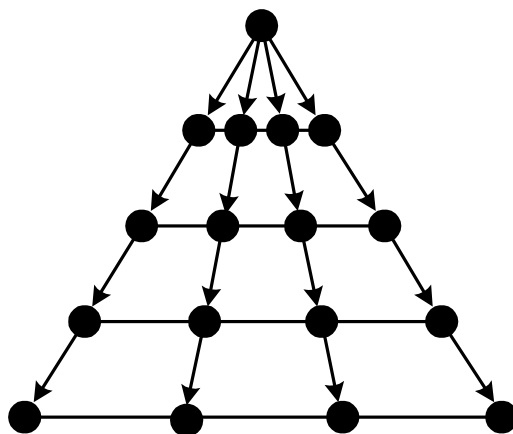
4.4. PIRAMIDALNA ORGANIZACIONA STRUKTURA

Ovo je najautoritativniji tip menadžmenta sa strogom subordinacijom. Odlučivanje, naredbodavne funkcije i informacije su jednosmerni i kreću se od vrha piramide (generalni direktor), preko prve linije menadžmenta (članovi top menadžmenta), menadžera srednje linije (egzekutivne funkcije) do šefova administrativnih odeljenja i poslovođa u direktnoj proizvodnji, što je šematski prikazano na sl.4.4.



Sl.4.3. Matrična organizaciona struktura

Prednost ovoga tipa menadžmenta je u tome što nema dupliranih naredbodavnih linija, tako da se tačno zna ko za koje odluke snosi odgovornost, a upravljačke funkcije su strogo odvojene od izvršnih.



Sl.4.4. Piramidalna organizaciona struktura

Piramidalni tip menadžmenta vezuje se za funkcionalnu organizacionu strukturu, odnosno za kompaniju sa centralizovanim sistemom odlučivanja. Ova organizaciona struktura karakteristična je za vojsku i policiju, kao i organizacije u zemljama sa autoritarnim režimom.

'' Mi smo sami uzrok svega što nam se dešava''

Dekart

6. MENADŽMENT PROCESI

Ako se menadžment posmatra kao kompleksni proces upravljanja organizacionim sistemima i poduhvatima, detaljna analiza ovog procesa zahteva da se on posmatra kao skup pojedinačnih podprocesa od kojih se sastoji.

Ovi podprocesi ili funkcije, kako se ponekada u teoriji nazivaju, obuhvataju skup svih aktivnosti u odgovarajućoj oblasti koje je potrebno obaviti da bi se određeni sistem ili poduhvat na efikasan način doveo do unapred utvrđenog cilja.

U opštem smislu, pod upravljanjem se podrazumeva kontinuirano dejstvo upravljačkih akcija kojima se, uticajem na parametar sistema, sistem prevodi iz jednog stanja u drugo. Prema poznatom kibernetičaru A.T.Lerner-u: "Upravljanje je dejstvo na objekat koje poboljšava funkcionisanje ili razvoj datog objekta, a koje je izabrano iz mnoštva mogućih dejstava, na osnovu za to raspoložive informacije".

Upravljanje se vezuje za dostizanje ciljeva sistema, pa se u tom smislu definiše kao kontinuirani proces koji je usmeren ka realizaciji ciljeva sistema. To je proces (skup akcija) kojim se dejstvuje na sistem da bi on dostigao definisane ciljeve. U osnovi, ciljevi sistema predstavljaju buduća stanja koja sistem želi dostići. Da bi se dostigli postavljeni ciljevi, tj. da bi se

mogao realizovati definisani razvoj, sistem, odnosno funkcionisanje sistema, se mora usmeravati i voditi ka ciljevima, što u stvari predstavlja upravljanje.

Proces upravljanja (menadžmenta) odvija se u više faza. Ukupan broj faza može se podeliti, prema Fayol-u, na pet osnovnih faza:

- *planiranje (planning),*
- *organizovanje (organizing),*
- *kadrovanje (staffing),*
- *vođenje (directing) i*
- *kontrolisanje (controlling).*

Svi ovi podprocesi ili faze su povezani i međuslovljeni i čine celinu procesa upravljanja preduzećem ka postizanju unapred zadatih ciljeva.

Cilj svake organizacije (preduzeća) je proizvodnja predmeta materijalne prirode ili usluga koje služe zadovoljenju ljudskih potreba. Odnosno, svrsishodna ljudska delatnost u okviru preduzeća u cilju proizvodnje predmeta materijalne prirode ili usluga, predstavlja transformaciju ili *konverziju* nekih ulaza – *imputa* (resursi, akcije...) u izlaze ili rezultate – *autputa* (proizvode materijalne prirode ili usluge). Prema tome, praktično delovanje menadžmenta može se smatrati procesom konverzije ulaznih faktora organizacije u rezultate. Ove aktivnosti menadžmenta usmeravaju ka akciji i ka dostizanju određenih rezultata, odnosno odgovarajuće *efikasnosti i efektivnosti*.

Efikasnost je odnos rezultata (autputa) prema količini ulaznih resursa (imputa). Efikasnost može biti postignuta od 100% visokim rezultatom u odnosu na visoki resursni ulaz. Ista efikasnost može biti postignuta ukoliko su imputi i autputi

izuzetno niski. Naime, nizak input daće nizak output, ali će efikasnost biti maksimalno visoka, ukoliko se nizak input konvertuje 100% u rezultat (output).

Efektivnost je postizanje rezultata koji se očekuju od menadžmenta. To nije samo prosto iskorišćenje inputa, pa makar ono bilo i 100%, već je to njihovo iskorišćenje koje rezultira profitom. U tom smislu, može se reći da efikasan menadžer teži rešavanju problema u smanjenju troškova poslovanja, dok efektivan menadžer teži pronalaženju kreativne alternative i povećanju profita. Naravno, postoje i menadžeri koji nisu ni efikasni ni efektivni i kao takvi po pravilu vode preduzeće na čijem su čelu u sigurno propadanje.

Ocena efektivnosti i efikasnosti menadžmenta jedne kompanije treba da se meri veličinom ostvarenog profita, a ne stepenom konverzije inputa u outpute, odnosno stepenom ostvarivanja unapred postavljenih kompanijskih ciljeva.

Na primer, menadžment fabrike piva u Zaječaru može biti veoma efikasan u ostvarivanju kompanijskog cilja – zadovoljenje potreba za pivom u prečniku od 100 km od fabrike i po koji kamion piva na drugim tržištima. Aktivnosti menadžmenta za ostvarivanje ovog kompanijskog cilja (planiranje, organizovanje, kadrovanje, vođenje i kontrolisanje) ima jedan sasvim prizeman nivo po obimu i sadržini. Medjutim, ako se kompanijski cilj postavi (na primer na nivou kompanijskog cilja fabrike piva Amstel) – da se pivo date kompanije nađe u svim boljim prodavnicama u celome svetu, onda aktivnosti menadžmenta za ostvarivanje ovako ambiciozno postavljenog kompanijskog cilja imaju sasvim drugi obim i sadržinu, pa merenje efikasnosti i efektivnosti menadžmenta dobija sasvim drugi smisao.

U postavljanju kompanijskih ciljeva treba biti realan. Ciljevi treba da budu ostvarivi. Realni ciljevi su svi oni ciljevi koje je pre nas neko u svetu već ostvario.

Da li je ostvariv cilj da se proizvodi fabrike piva iz Zaječara nađu u svim boljim prodavnicama u celome svetu? Odgovor je: **JESTE, TO JE OSTVARIV CILJ** kome menadžment ove fabrike treba svakodnevno da teži. Pozitivan odgovor na ovako postavljeno pitanje leži u dve činjenice:

- a) brojne fabrike piva u svetu (Amstel, Heineken, Tuborg...) su ovaj cilj davno ostvarile,
- b) pre desetak godina fabrika kristalnog stakla "KRISTAL" iz Zaječara je svoje proizvode prodavala u svim boljim prodavnicama u svetu (od Njujorka do Tokija i od Johanezburga do Štokholma).

Zašto, ne bi mogla taj rezultat da ostvari i fabrika piva iz Zaječara? Samo menadžment fabrike u Zaječaru to treba dovoljno snažno da želi i da svojim svakodnevnim aktivnostima teži ka ostvarenju ovih želja.

Da bi menadžment bilo koje kompanije mogao da ostvaruje ambiciozne kompanijske ciljeva, ljudi u menadžmentu treba da poseduju sledeće osobine:

- preduzimljivost,
- smisao za alokaciju resursa,
- sposobnost rukovodjenja,
- da uspešno povezuju različite funkcije,
- da poseduju moć zapažanja promena,
- pregovaračke sposobnosti,
- moć brzog smirivanja konflikta i poremećaja.

Pored ovih ličnih osobina, ljudi u menadžmentu moraju da budu mentalno zdravi ljudi, i iznad svega visoki profesionalci (visoka profesionalna znanja iz oblasti delatnosti kompanije) i visoki menadžeri (visoka menadžerska znanja iz oblasti delatnosti kompanije).

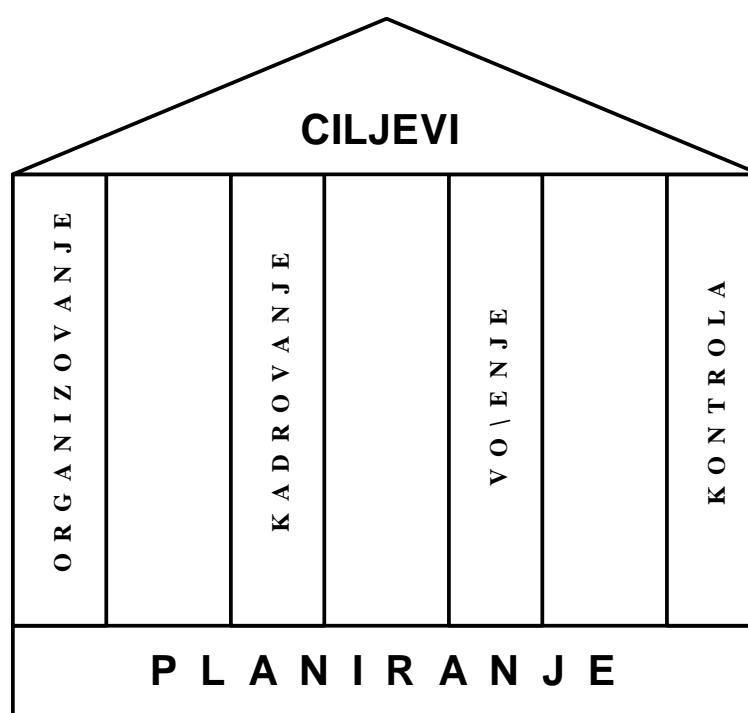
Za mnogo manje odgovorne aktivnosti, na primer vožnja automobila, potrebno je kandidat da prođe određenu proceduru: lekarski pregled, obuku i proveru znanja da bi dobio vozačku dozvolu, mada još uvek je samo vozač – početnik. Nema sumnje da je, za daleko složenije poslove rukovodjenja kompanijom, potrebna i te kako mentalno zdrava osoba, koja treba da prođe dugogodišnju obuku u samoj kompaniji, da bi stekla potrebna znanja za poslove iz domena menadžmenta u cilju ostvarivanja ambicioznih kompanijskih ciljeva.

U dužem vremenskom periodu (čitava druga polovina XX veka) u preduzećima sa socijalističkom – planskom privredom, menadžment je postavljan po principima partijske pripadnosti i bezrezervne poslušnosti u odnosu na vladajući establisment na svim nivoima, što je dovelo privredu ovih zemalja, danas, na jedan veoma nizak nivo razvoja u odnosu na privredu zapadnih zemalja, gde su za izbor menadžmenta osnovni kriterijumi bili realno izvedena sposobnost i ostvareni rezultati.

U tom periodu, i u Srbiji situacija je bila ista, tako da je u žargonu posle 1990. godine najčešće govoreno: Ko će da BUDE direktor, a ne ko će da radi poslove direktora. Naravno, rezultate niko nije tražio. Posle oktobarske revolucije 2000. godine situacija se nije promenila, sada je pored stranačke pripadnosti važn kriterijum bio i broj pocepanih cipela tokom protesnih šetnji koje su predhodile .

Prema tome, nesposobni i neobučeni ljudi u menadžmentu kompanija su najveća opasnost za privredu svake zemlje. Za privredu zemalja u tranziciji ova opasnost je mnogo veća.

Dostizanje kompanijskih ciljeva kroz naevedene osnovne aktivnosti menadžmenta : planiranje, organizovanje, kadrovanje, vođenje, kontrolisanje može se šematski prikazati kao na sl. 6.1.



Sl.6.1. Šematski prikaz menadžment aktivnosti u ostvarivanju kompanijskih ciljeva

Dakle, funkcionisanje menadžmenta se može posmatrati kao stabilnost jedne gradjevine. Dostizanje ciljeva koji treba da budu jasno definisani i stabilni, odgovaraju krovu te gradjevine. Temelj gradjevine je prva aktivnost menadžmenta, a to je planiranje. Nema stabilne gradjevine brz dobrog temelja, odnosno nema ostvarivih ciljeva kompanije bez dobrog

planiranja. Aktivnosti menadžmenta: organizovanje, kadrovanje, vodjenje i kontrolisanje predstavljaju, noseće stubove ove gradjevine. Ukoliko neki od ovih stubova ne bude kvalitetno napravljen, stabilnost krova, odnosno realizacija kompanijskih ciljeva postaje labilna i manje verovatna.

U svim fazama menadžmenta, od planiranja do kontrolisanja, menadžment je prinudjen da donosi neke odluke. Ovo ukazuje da je u procesu menadžmeta i aktivnost **odlučivanja**, za koju je takođe potrebno koristiti određene alate da bi odluke bile celishodne i vodile ka dostizanju unapred definisanih kompanijskih ciljeva. Zbog toga će se u posebnom poglavlju ukratko govoriti o odlučivanju i alatima koji se pri tome koriste.

6.1. PROCES PLANIRANJA

Planiranje je po definiciji sistematski razvoj programa aktivnosti sa ciljem postizanja utvrđenih poslovnih ciljeva, a kroz proces analize, evaluacije i selekcije anticipiranih mogućnosti (H.Jones, 1974.). U menadžment procesu planiranje ima karakteristike bazičnog procesa. Planiranjem se određuju ciljevi organizacije i načini njihovog ostvarivanja, odnosno utvrđuju planovi za dostizanje ovih ciljeva. Organizovanje, kadrovanje, vođenje i kontrola proizilaze iz planiranja, pošto ove funkcije, faktički , sprovode planske odluke.

Planiranje obavljaju menadžeri na svim nivoima u organizaciji. Kroz planove menadžeri iznose šta bi trebalo da se uradi da bi organizacija bila uspešna. Planovi se mogu razlikovati po svom fokusu, formi, stepenu detaljisanja, ali se u svakom slučaju bave ostvarivanjem ciljeva organizacije u kratkom ili u dugom roku. U celini posmatrano planovi

organizacije predstavljaju primarno sredstvo za pripremu za suočavanje sa promenama u okruženju.

Procese menadžmenta: planiranje, organizovanje, kadrovanje, vođenje i kontrolu obavljaju svi menadžeri u preduzeću. Međutim, količina vremena i napora posvećenog svakom od ovih procesa zavisi od nivoa menadžmenta. Tako na primer, menadžeri na nižem nivou obično provode manje vremena u planiranju nego vrhovni menadžeri. Međutim, oni znatni deo vremena i napora usmeravaju na vođenje i kontrolu. Na višim nivoima u organizaciji, daleko se više vremena posvećuje planiranju.

Menadžeri, posebno oni koji se bave planiranjem, moraju posedovati stručnost, mnoga znanja i veštine koje se uče i razvijaju. Sa aspekta planiranja naročito su značajne tzv. konceptualne sposobnosti menadžera koje im omogućavaju da vide "veliku sliku", odnosno složenost organizacije kao celine i kako se pojedini delovi uklapaju zajedno. Menadžer koji poseduje konceptualne sposobnosti je u stanju da razume na koji način se različite funkcije organizacije međusobno dopunjuju, kakav je odnos organizacije prema okruženju i kako promene u jednom delu organizacije utiču na ostale delove. Takođe je značajna i analitička umešnost. Ona se odnosi na korišćenje naučnog prilaza u rešavanju problema menadžmenta. To je veština da se identifikuju ključni faktori, razume njihov međusobni odnos, kao i uloga koju imaju u konkretnoj situaciji. Analitička umešnost je sposobnost dijagnoze i procene. Ona je neophodna da bi se razvio problem i da bi se razvio plan akcije. Bez analitičke veštine ima malo izgleda za dugoročni uspeh. Menadžeri koriste analitičke i konceptualne sposobnosti za dugoročno planiranje u preduzeću, pošto im one omogućuju da gledaju napred.

U osnovi uspešnog menadžerskog planiranja je sposobnost sagledavanja dugoročnih posledica tekućih akcija, rešenost da se u određenim slučajevima žrtvuju kratkoročni dobici za dugoročne koristi i umešnost da se kontroliše samo ono što je podložno kontroli. U skladu sa ovim planiranje je kreiranje željene budućnosti i pronalaženje efikasnih načina da se ona dostigne.

6.1.1. Model menadžerskog planiranja

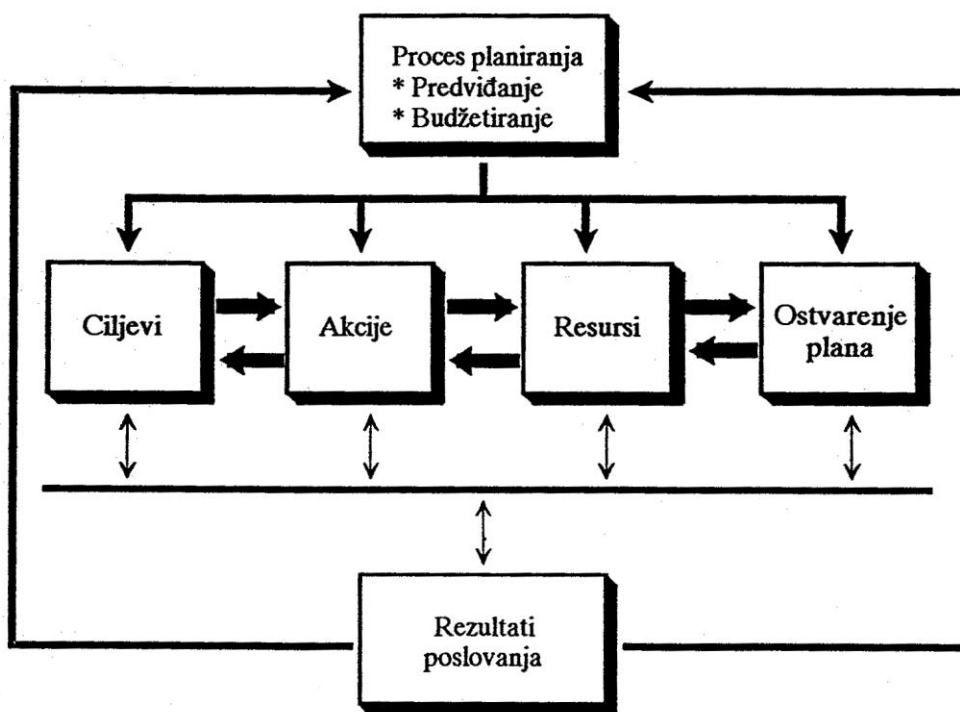
Sveobuhvatno menadžersko planiranje ispituje buduće alternativne tokove akcija koji su mogući za jedno preduzeće. Izborom između ovih alternativa uspostavljaju se kriterijumi za tekuće odlučivanje.

Model menadžerskog planiranja je predstavljen na sl.6.2. i sastoji se od četiri fundamentalna elementa plana kao rezultata procesa planiranja, i to:

- * ciljevi,
- * akcije,
- * resursi i
- * ostvarenje plana.

Ciljevi su integralni deo plana pošto preciziraju buduće stanje koje menadžeri smatraju zadovoljavajućim. Akcije su u suštini specificirani preferirani način za ostvarivanje ciljeva. Resursi predstavljaju ograničenja u tokovima akcija. Konkretno planom bi trebalo da se odrede vrste i količine neophodnih resursa, kao i njihovi potencijalni izvori i alociranje. Veoma je važno da se izvrši budžetiranje – identifikovanje izvora i nivoa sredstava koja mogu biti namenjena za planirane tokove akcija.

U savremenim preduzećima u tržišnim privredama planske aktivnosti variraju od kompleksne formalne procedure do jednostavne i neformalne. Mada se forma planskih aktivnosti razlikuje, suština je ista. Plan i planiranje uključuju ciljeve, akcije, resurse i izvršenje usmereno ka poboljšanju rezultata organizacije u budućnosti.



Sl.6.2. Model menadžeskog planiranja

6.1.2. Dimenzije planiranja i vrste planova

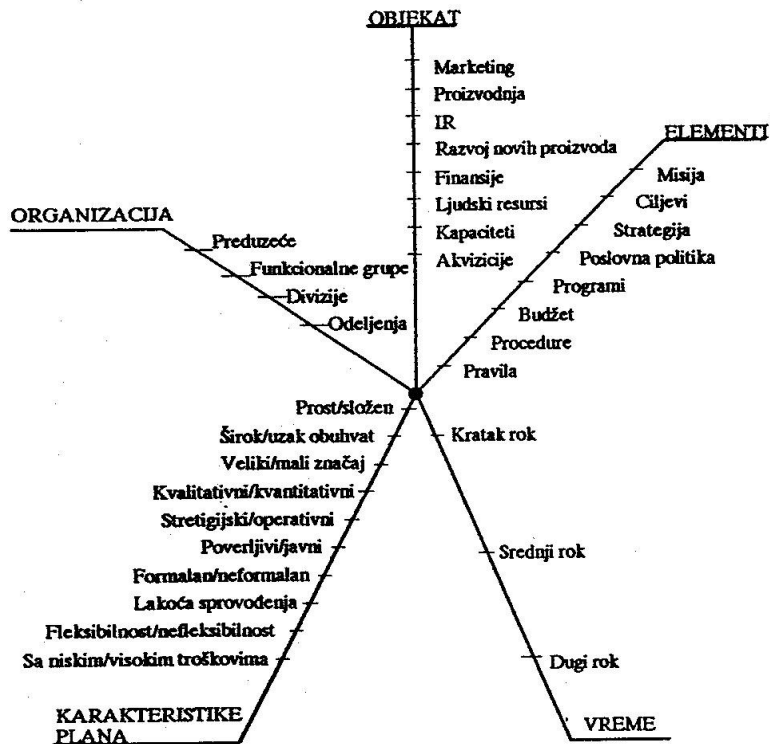
Planiranje ima pet ključnih dimenzija iz kojih proizilaze različite vrste planova, sl.6.3. Ono može da se razmatra sa aspekta:

1. organizacione strukture (planiranje za preduzeće kao celinu, za određenu organizacionu jedinicu, usaglašavanje planova po nivoima u organizacionoj strukturi.),
2. predmeta (planiranje po pojedinim poslovnim funkcijama, kao na primer planiranje marketinga, finansijsko planiranje, planiranje istraživačko–razvojne funkcije...),
3. elemenata planiranja (ciljevi, poslovna politika, strategija, budžet..),
4. vremenske dimenzije planiranja (dugoročno, srednjoročno, kratkoročno planiranje uz relevantnost vremenskog aspekta zavisno od vrste delatnosti, uspostavljanje odnosa između različitih vremenskih planova),
5. karakteristika plana (na primer: strategijski, operativni, kvalitativni , kvantitativni itd.).

Bitno je naglasiti da se ove dimenzije međusobno ne isključuju i da demarkaciona linija između njih ne mora uvek biti jasna. Mogu takođe biti uključene i nove dimenzije kao što su: veličina poslovanja, stilovi menadžmenta, složenost proizvodnih linija ili marketinške dimenzije itd.

Karakteristično je da svaka dimenzija na slici, 6.3. jeste ili može biti plan, osim karakteristika koje su kvalitativne odlike planova. Plan može biti pripremljen za preduzeće ili za organizacionu jedinicu, za ukupnu proizvodnju ili za jedan proizvod. Kada se razmotre sve različite kombinacije koje mogu da proizađu iz dimenzija na slici, očigledno je da je sistem poslovnog planiranja zaista kompleksan i da može biti razmatran iz različitih uglova.

Ukoliko se kao kriterijum uzme vremenski period na koji se planovi odnose, može se reći da postoje tri vrste planova: dugoročni, srednjoročni i kratkoročni planovi.



Sl.6.3. Pet ključnih dimenzija poslovnog planiranja

Dugoročni planovi se izrađuju za period od deset i više godina i njima se utvrđuje dugoročna razvojna orijentacija, odnosno dugoročni ciljevi i pravci razvoja preduzeća. Dugoročni planovi imaju zadatak da predvide kretanje proizvodnje, odnosno poslovanja preduzeća u budućem, dužem (deset i više godina) vremenskom periodu, i na taj način globalno opredele i usmere, odnosno orijentišu dugoročni razvoj preduzeća. Dugoročni planovi su opšti, kako sa stanovišta razrade pojedinih aktivnosti, tako i sa stanovišta vremenske dinamike. Oni daju opštu buduću orijentaciju preduzeća i izražavaju sagledavanje mogućnosti dugoročnog opšteg razvoja preduzeća. Upotrebom novih naučnih metoda predviđanja, mogu se značajno poboljšati dugoročne prognoze, a time stvoriti solidnije osnove za dugoročno planiranje.

Dugoročni plan preduzeća bi trebalo da sadrži:

- razvoj nauke, tehnike i tehnologije,
- dugoročne prognoze razvoja okoline,
- dugoročnu razvojnu orijentaciju,
- dugoročnu programsku orijentaciju preduzeća,
- razvoj tržišta, prodaje i nabavke,
- razvoj i obrazovanje kadrova,
- razvoj organizacije i upravljanja,
- razvoj informatike itd.

Srednjoročni planovi se utvrđuju za period od pet godina i oni predstavljaju osnovne planove razvoja preduzeća. Srednjoročni plan se zasniva na dugoročnoj razvojnoj orijentaciji, odnosno na dugoročnim ciljevima i pravcima razvoja koji su utvrđeni u dugoročnim planovima razvoja. Srednjoročni planovi razvoja preduzeća imaju zadatak da, prema prognozama iz dugoročnih planova, predvide kretanje proizvodnje, odnosno poslovanja u kraćem vremenskom periodu (pet godina) i da tako definišu i usmere realizaciju razvoja određenog preduzeća u tom vremenskom periodu.

Srednjoročni planovi su mnogo detaljniji i precizniji od dugoročnih planova. Sadrže konkretizovane mere i aktivnosti koje bi trebalo realizovati da bi se dostigli predviđeni razvojni ciljevi, znači i konkretne poduhvate i projekte, a takođe i razrađenu vremensku dinamiku realizacije i potrebna sredstva za realizaciju.

Srednjoročni planovi razvoja preduzeća sadrže ciljeve i zadatke u vezi sa :

- razvojem i modernizacijom proizvodnje,

- razvojem kapaciteta i tehnologije,
- načinom organizovanja primenjenih i razvojnih istraživanja i korišćenje njihovih rezultata,
- poboljšanjem efikasnosti poslovanja,
- obezbeđivanjem kadrova,
- poboljšanjem organizacije, upravljanja i informatike,
- unapređenjem zaštite radne i životne sredine, itd.

Kratkoročni planovi preduzeća imaju sasvim konkretne zadatke: da definišu i obezbede odvijanje procesa proizvodnje i poslovanja u kraćem vremenskom periodu. Kratkoročne planove rade sva preduzeća i oni se rade za vremenski period od godinu dana ili kraće. Oni imaju zadatak da obezbede realizaciju srednjoročnih planova u tekućoj godini. To su sasvim konkretni i precizni planovi, sa puno detalja koje bi trebalo da definiše svako preduzeće, da bi moglo uspešno da posluje i da se razvija.

Postoje i tzv. **operativni planovi** koji imaju zadatak da konkretno razrade zadatke iz godišnjeg plana na kraće vremenske periode (mesec, nedelja), i obezbede njihovo izvršenje, čime se obezbeđuje izvršenje godišnjeg plana, a takođe i kontinuirano i nesmetano odvijanje proizvodnog, odnosno poslovnog procesa. Operativni planovi se mogu smatrati delovima godišnjeg plana, čime se zaokružuje sistem planiranja.

Planovi mogu biti ukupni i pojedinačni. Ukupni planovi su globalni planovi koji obuhvataju celinu preduzeća, dok pojedinačni, odnosno komponentni planovi, obuhvataju samo jedno područje poslovanja. Pojedinačni planovi se definišu prema strukturi poslovanja i razvoja, i ako je u pitanju proizvodno preduzeće, ono može imati sledeće pojedinačne planove:

- plan prodaje,
- plan nabavke,

- plan istraživačko–razvojnog rada,
- plan investicija,
- plan kadrova,
- plan troškova,
- plan sticanja i raspodele prihoda, rashoda i dobiti, itd.

6.1.3. Planiranje kao iterativni proces

Osnova za pripremu integralnog plana preduzeća čine analize prethodnog planskog perioda, kao i procena uslova i mogućnosti razvoja u budućem periodu. Planiranje je u suštini iterativni proces koji je značajan sa stanovišta suočavanja sa neizvesnošću u budućem periodu. Samo poslovanje je složen proces sa mnogim varijantama ili odlukama kao imputima. Svaka odluka ima tendenciju da utiče na ostala područja unutar matrice poslovanja. Planiranjem se osigurava da odluke koje se sprovode u različitim poslovnim područjima budu konzistentne i usmerene ka dostizanju specifičnih poslovnih ciljeva.

Iterativni proces planiranja se najbolje može sagledati kroz sledeće tri faze:

1. Pokušaj da se razume okruženje, konkurenti u tom okruženju, raspoloživi resursi i stil ili kultura poslovanja.
2. Korišćenje informacija da bi se donele odluke o budućim akcijama koje bi trebalo da se preduzmu radi ostvarenja ciljeva poslovanja,
3. Sprovođenje ovih odluka.

Poslovni plan bi trebalo kao minimum da sadrži sledeće delove:

1. uvod i opšti pregled, uključujući iskaze o misiji i ciljevima,

2. sažetu istoriju preduzeća i analizu njegovih sadašnjih snaga, odnosno jakih strana,
3. pregled proizvoda i usluga, tržišta i pozicije preduzeća na ovim tržištima, kao i dobavljača, metoda distribucije i posrednika,
4. iskaz o predloženim strategijama i o implikacijama koje iz njih proizilaze, gde bi trebalo da budu sadržane finansijske projekcije kao i prikaz predloženih promena i akcija (na primer: transformacije vlasništva, kreditiranja, nabavke nove opreme, reorganizacije, zatvaranje fabrika, smanjenje broja radnika, obučavanje zaposlenih i slično),
5. dodatak u kome je data potpuna finansijska i tehnička analiza.

Bitno je naglasiti da je u slučaju prezentacije poslovnog plana eksternim subjektima potrebno da se u dokumentaciji precizira koje se odluke od njih traže (na primer odluke banke o odobravanju kredita itd.).

Značaj poslovnog planiranja je vezan za uspešnije donošenje odluka baziranih na znanju. Veoma je bitan doprinos planskih odluka povećanju dobiti. Selekcija odgovarajuće strategije može znatno doprimeti minimiziranju izloženosti riziku.

Sa aspekta uspešnog sprovođenja procesa menadžerskog planiranja u praksi, bitno je imati u vidu značaj sledećih njegovih karakteristika:

1. Razumevanje superiorne baze znanja koja objektivno danas u svim oblastima postoji i lako je dostupna.
2. Sklonost ka promenama. Shvatanje da živimo i poslujemo u turbulentnom okruženju – da bi opstali i razvijali se moramo biti u stanju da koristimo promenu.
3. Otijentacija ka akciji. Sve planiranje u svetu neće nam pomoći ako ostanemo samo u planovima – bitno je

spvođenje planova, odnosno akcija , *menadžer mora biti jastreb , a ne noj.*

*”Sva slava dolazi od
hrabrosti da se počne”
Gugen Ware*

*” Ne možete preći more
samo stojeći i zureći u vodu”
R. Tagore*

6.2. PROCES ORGANIZOVANJA

Organizovanje je sledeća faza procesa upravljanja koja nastaje nakon planiranja. U okviru ove faze organizovanja vrši se definisanje takve organizacione strukture preduzeća, odnosno celokupne organizacije preduzeća, koja obezbeđuje realizaciju planskih ciljeva i zadataka.

Definisanje organizacije preduzeća podrazumeva podelu posla, grupisanje, povezivanje i definisanje pojedinih vrsta poslova, određivanje ovlašćenja i odgovornosti i sklapanje celokupne strukture koja će omogućiti primenu zacrtanih planova. Ovo ukazuje da su organizovanje i planiranje direktno povezani. Planiranje daje ciljeve i zadatke, a organizovanje definiše logičku strukturu svih potencijala , koja omogućava da se utvrđeni planovi i realizuju.

Organizovanje treba shvatiti kao veoma značajan doprinos globalnom procesu upravljanja preduzećem. To nije jednostavno definisanje organizacione strukture preduzeća, već znatno

složeniji proces definisanja efikasnog organizovanja i funkcionisanja preduzeća. Zato se organizovanje mora odvijati prema standardnim i unapred propisanim procedurama, koje omogućavaju korišćenje savremenih naučnih metoda i određivanje najboljih organizacionih rešenja.

Definisanje organizacije preduzeća podrazumeva da se dobro organizuju svi delovi preduzeća, tako da mogu efikasno da obavljaju delegirane poslove i zadatke. Pored toga, podrazumeva se da su svi delovi preduzeća povezani u skladnu celinu koja funkcioniše na najbolji način. Uloge pojedinaca su pravilno određene, zadaci tačno definisani i delegirani, načini obavljanja zadataka utvrđeni, odgovornosti i ovlašćenja dodeljena i mehanizam subordinacije tako definisan da valjano funkcioniše. To sve u celini podrazumeva dobro organizovano preduzeće. Ako je dobro organizovano, preduzeće će uspeti da ostvari svoje planirane ciljeve i neće imati većih poteškoća u svome poslovanju.

Savremeni uslovi poslovanja podrazumevaju stalne aktivnosti menadžmenta na otklanjanju uočenih organizacionih problema, kao i složene aktivnosti projektovanja i razvoja novih organizacionih modela, procesa i odnosa, koji se zasnivaju na analizi uticaja svih spoljnih i unutrašnjih situacionih faktora. Organizacione promene mogu biti u saglasnosti sa definisanom misijom, ciljevima i strategijom preduzeća, odnosno, organizacione promene moraju biti tako projektovane da u potpunosti omoguće i obezbede efikasno ostvarivanje definisane misije, ciljeva i strategije preduzeća.

6.2.1. Organizacione promene

Organizacione promene mogu biti različitog dometa, karaktera i intenziteta. Značajnije organizacione promene

zahtevaju veoma složene aktivnosti i moraju se zasnivati na primenjenim istraživanjima organizacionih promena, kao i na razvijenim teorijskim postavkama organizacionih nauka.

Organizacione promene poznate su pod nazivima:

- organizacioni razvoj,
- organizaciona transformacija,
- reinžinjeriing i
- reorganizacija.

Iako sve one imaju mnogo toga zajedničkog, što otežava precizno razgraničavanje između različitih pristupa u organizacionim promenama, ipak sve imaju i suštinske karakteristike koje su bitne kod praktične realizacije o čemu treba voditi računa.

6.2.1.1. Organizacioni razvoj

Organizacioni razvoj ima za svrhu osposobljavanje postojeće organizacije za samoobnavljanje i izbegavanje negativnih tendencija kao što je organizaciono slabljenje, zastarelost i rigidnost. Na taj način, organizacija ostaje kreativna i inovativna, dakle vitalna, što je značajno u uslovima velike promenljivosti u okruženju.

Organizacioni razvoj, prema Wineru, teži od haosa, dezorganizacije, prema poretku, ali ne apsolutnom, jer bi apsolutna organizovanost značila položaj ravnoteže i prestanak razvoja. Zbog toga se najčešće definiše kao serija planiranih sistematičnih promena kojima se upravlja s vrha i koje se primenjuju u čitavoj organizaciji u cilju povećanja organizacione efikasnosti (profit, produktivnost) i zdravlja (klima među članovima) uz korišćenja znanja bihejviorističkih nauka.

Intervencije organizacionog razvoja se zasnivaju na većem broju pretpostavki i vrednosti koje se tiču ljudi, grupa i organizacija jer većina procesa organizacionog razvoja zavisi od individualnog učešća i efikasnosti grupnog funkcionisanja. One polaze od toga da većina ljudi može i želi da ostvari veći doprinos u organizaciji nego što im je obično dopušteno. P. Draker tvrdi : " Svrha organizacije je da osposobi obične ljude da rade izuzetne stvari. Ni jedna organizacija ne zavisi od genija – već njena provera leži u tome da omogući običnim ljudima da poslove izvršavaju bolje nego što izgledaju sposobni za to, da izvuče snagu iz svojih članova i koristi snagu svakog pojedinca kako bi pomogla da i ostali budu delotvorni. Takođe, zadatak organizacije je da, istovremeno neutrališe individualne slabosti svojih članova".

Očigledno je, da je organizacioni razvoj usmeren na usavršavanje organizacije potrebama ljudi, kao i na brigu o samim članovima organizacije u cilju razvoja njihove ličnosti i podizanju njihove efikasnosti i efektivnosti što, u krajnjoj liniji, ima pozitivan uticaj i na organizaciju kao celinu. Poznato je, da se čitava poslovna delatnost može svesti na tri reči: ljudi, proizvodi, profit. Najvažniji su ljudi. Ako nemate dobru ekipu, ovo drugo neće puno pomoći.

6.2.1.2. Organizaciona transformacija

Kao jedan od vidova organizacionih promena, organizaciona transformacija se razlikuje od drugog vida, organizacionog razvoja, prema objektu fokusiranja, ciljnoj orijentaciji i ulozi rukovodioca i konsultanta.

Promene organizacione transformacije obuhvataju radikalno menjanje svih organizacionih aspekata odjednom u isto vreme i na makroorganizacijskom nivou čime se menja karakter dela ili

čitave organizacije, odnosno ceo sistem. Organizaciona transformacija podseća na revolucionarne promene, gde ništa ne ostaje kako je bilo i čiji se rezultati odmah uočavaju. Inicijativa i primarna uloga u ovom procesu pripada top menadžmentu, dok je uloga konsultanata katalizatorska.

Samo jako rukovodstvo je u stanju da na vreme napusti uhodano tradicionalno kretanje postojeće organizacije, sprovede strukturne promene i primeni radikalne mere u kriznim situacijama. Takva rukovodstva su karakteristična za uspešna preduzeća, jer saradnici uspešnih rukovodioca "preuzimaju" njihovo ponašanje, a sami rukovodioci biraju saradnike sa visokim elanom, radnim sposobnostima i kreativnošću, odnosno prema svom modelu.

Ostvarenje organizacione transformacije, zahteva promenu načina razmišljanja i ponašanja top menadžmenta jer bez personalnih promena ne može započeti takva promena, a u slučaju otpora pojedinaca na vrhu organizacije transformacija će se ostvariti samo njihovom smenom.

Ključni element svakog procesa transformacije je kriza. Ona se javlja kada eksterni i interni pritisci nisu na adekvatan način otklonjeni pri čemu organizacija umesto da pristupi radikalnim promenama, pokušava da se prilagodi razvojem, čime se kriza produbljuje. Organizaciona transformacija zahteva veliku količinu energije usmerene ka promenama koju stvara snažan osećaj krize u organizaciji, tako da je veoma retka transformacija kojoj nisu prehodile krize.

6.2.1.3. Reinženjering

Reinženjering je fundamentalno razmatranje i radikalno redizajniranje poslovnih procesa u cilju postizanja dramatičnih

poboljšanja savremenih merila delatnosti kompanije: kvalitet, profit, smanjenje troškova.... Njegova suština je u odbacivanju i napuštanju starih predstava i principa o organizaciji i vodjenju poslovanja i stvaranju nove organizacije oslobođene elemenata proisteklih iz prošlih vremena kao što su podela rada, moderna poslovna birokratija, masovna proizvodnja i drugo.

Fundamentalno razmatranje određuje šta i kako kompanija mora da radi, ignoriše ono "kako jeste" i koncentriše se na ono "kako bi trebalo da bude".

Radikalno redizniranje je povratak korenu stvari, ignorisanje postojećih struktura i procedura i pronalaženje novih, što znači da reinženjering nije ni poboljšanje, ni pojačanje, ni modifikacija postojećih procesa, već nešto sasvim novo.

Dramatično poboljšanje je da se reinženjering preduzima samo u slučaju enormne potrebe za uklanjanjem starog i zamene novim. To su slučajevi: kompanija u krizi koja nema drugi izbor; kompanija čiji menadžment predviđa nadolazeću krizu, i kompanija u najboljoj formi kod koje se kriza ne nazire ali ambiciozno rukovodstvo u novom rešenju vidi mogućnost učvršćivanja vođstva kompanije u odnosu na konkurente. Samo vrhunske kompanije su u stanju da odbace ono što je dugo bilo vrlo uspešno u očekivanju da će drugo rešenje biti još bolje.

Procesi kao osnovni element, ovde predstavljaju skup aktivnosti koje, uzete zajedno, stvaraju rezultat koji ima neku vrednost za potrošače, ili razvoj novog proizvoda. Funkcionalna odeljenja se transformišu u procesne timove. Ove timove čine grupe ljudi koje rade na ostvarivanju čitavog procesa čime se zamenjuje stara struktura koju su činila odeljenja.

Reinženjering u kompaniji može izvoditi:

- * **Voda** – viši rukovodilac koji odobrava i motiviše sveopšte reinženjering napore.
- * **Vlasnik procesa** – menadžer koji je odgovoran za specifičan proces i reinženjering napor i usmeren je na njega.
- * **Reinženjering tim** – grupa pojedinaca koji imaju kao zadatak reinženjering pojedinih procesa, postavljanje dijagnoze postojećih procesa i nadgledanje njegovog redizajna i implementacije.
- * **Upravni odbor** – organ za politiku kompanije koga čine menadžeri višeg nivoa i koji je zadužen za razvoj opšte reinženjering strategije organizacije i strategije o njegovom napredovanju.
- * **Reinženjering car** – pojedinac koji je odgovoran za razvoj tehnike i oruđe reinženjeringa u kompaniji i za postizanje sinergije između njenih razvojnih reinženjering projekata.

Objekti reinženjeringa su procesi a ne organizacija. Iskustvo je pokazalo da su najveći uspesi postignuti tamo gde su poruke o neophodnosti promene sadašnjeg stanja i o novom pravcu u kojem se ide bile formulisane i oblikovane na najjasniji način. Prva poruka mora sadržati jak argument o promeni sa naglašavanjem da je to suštinsko za opstanak kompanije. "Ovo mi kao kompanija treba da postanemo", daje zaposlenima cilj za koji se treba boriti.

6.2.1.4. Reorganizacija

Postavlja se pitanje šta je to reorganizacija? Kakav je njen odnos sa drugim organizacionim promenama – organizacionim razvojem, transformacijom i reinženjeringom? U kojoj meri je ona njihov deo, a u kojoj meri su oni deo nje? Prikaz prethodnih organizacionih promena nije naglašavao njihovo preplitanje sa

reorganizacijom, iako međusobna povezanost evidentno postoji. Naime, definisanjem reorganizacije kao promene strukture i odnosa u cilju uspostavljanja novih stanja i situacija uz distanciranje od predhodnih situacija, uočava se sledeće:

1. Promena strukture je element i ostalih organizacionih promena – organizacionog razvoja (strukturne intervencije), organizacione transformacije (restruktuiranje) i reinženjeringa (promena organizacione strukture od hijerarhijske ka ravnoj).
2. Promena odnosa se javlja u vidu procesnih intervencija organizacionog razvoja, renoviranja i transformacija i promene uloge ljudi u sistemu vrednovanja kod reinženjeringa.
3. Nova stanja i situacije distancirane od predhodnih solucija su tipična za transformaciju kao radikalnu promenu samog sistema i za reinženjering (procesna orijentacija, stvaranje nove organizacije oslobođene elemenata nasleđenih iz prošlosti).

Uopštenije, pojam reorganizacije označava sve forme procesa planiranih promena u preduzeću, odnosno procesa prilagođavanja na promene u internom i eksternom okruženju koje mogu voditi rastu, padu ili stagnaciji u preduzeću i izazivati totalne ili parcijalne reorganizacije. Reorganizacija je promena koja ispoljava dvostruku prirodu. Ona može biti strategijska promena u slučaju totalne reorganizacije koja se odnosi na celo preduzeće i do koje dovode značajne promene ciljeva. S druge strane, reorganizacija može biti i parcijalna, odnosi se na deo organizacije, kada se manje neravnoteže unutar samog preduzeća ili preduzeća i njegovog okruženja rešavaju u formi tekućih, parcijalnih procesa prilagođavanja, pre svega ograničenom korekturom organizacione strukture.

Da bi se ostvarila bilo koja od organizacijskih promena, potrebno je da se razlikuje proces organizovanja od organizacije. Organizacija je socijalno grupisanje koje prima impute iz okruženja i transformiše ih u određene autpute (proizvode), a organizovanje se pre svega vezuje za aktivnosti. U tom smislu, organizovanje je proces koji se sastoji od:

- * definisanja, grupisanja i struktuiranja aktivnosti;
- * podele i alokacije uloga;
- * utvrđivanja pravila i sistema rada.

Prva ili preliminarna faza sastoji se u utvrđivanju potreba promena u organizaciji. Ukoliko se utvrdi da su promene neophodne, onda top menadžment utvrđuje ciljeve promena i razvojni program koji do njih dovodi.

U mnogim slučajevima se za ove poslove angažuje "treće lice", tzv. *agens promena*, ličnost koja je neutralna, koja organizaciju može posmatrati oslobođena raznih uticaja, koji dolaze iz nje same, kao i iz okruženja. Drugim rečima, to je katalizator, nosioc razvoja.

U drugoj fazi ulazi se u analizu i dijagnozu stanja u organizaciji, gde ključnu ulogu preuzima agens promena, koji predlaže metodologiju prikupljanja podataka i strategiju koju treba da sprovede menadžerski tim. U trećoj fazi definišu ce ciljevi organizacije koji mogu biti: povećanje profita, osvajanje novih tržišta i slično. Sada dolazi na red planiranje sadržaja svake pojedinačne aktivnosti kako bi se postigli zadati ciljevi razvoja organizacije, odnosno pravi se akcioni plan za realizaciju ciljeva. U petoj fazi dolazi do aktiviranja plana razvoja organizacije. Ovo je faza u kojoj se, u što frekventnijim intervalima, kontrološe njegovo sprovođenje. Finalna faza u razvoju organizacije je revizija ciljeva planova. Dešava se ponekada da ciljevi budu zamagljeni nepotpunim informacijama

o promenama u okruženju, pa je potrebno promeniti planove koji su razvoj organizacije vodili prema cilju – koji je bio nejasan. Najčešće se promena plana vrši dodavanjem nove sekvence na već postojeći plan, pa se na taj način cilj potpuno izoštrava. Tako se program razvoja organizacije dovodi u optimalno operativno stanje .

6.3. PROCES KADROVANJA

Kadrovanje predstavlja narednu fazu ili doprinos globalnog procesa upravljanja, koja sleduje nakon podprocesa organizovanja. Kadrovanje je takođe veoma značajna faza procesa upravljanja preduzećem, koja omogućava da se prve dve faze, planiranje i organizovanje, praktično izvedu. Ova faza uvodi kadrove u prve dve faze i time ih oživotvoruje i omogućava njihovu realizaciju. Bez ljudi nema upravljanja, nema ni planiranja ni organizovanja. Planiranje bez kadrovske popune daje samo planove, a organizovanje samo organizacijsku strukturu. Tek uvođenje kadrova omogućava da se organizaciona struktura pokrene, da se obavljaju planirani zadaci i dostižu planirani ciljevi.

Kadrovanje predstavlja upravljački proces kod koga se kadrovi postavljaju na odgovarajuća radna mesta definisana u organizacionoj strukturi preduzeća, s ciljem da obavljaju poslove koji su im određeni. Na taj način se u organizacionu strukturu unosi život, odnosno uvode kadrovi koji omogućuju ispunjenje planskih zadataka.

Ako se kadrovanje posmatra kao složen upravljački proces, koji predstavlja doprinos globalnog procesa upravljanja preduzećem, možemo konstatovati da on obuhvata sledeće osnovne zadatke:

- * utvrđivanje potrebe za kadrovima,
- * pronalaženje kadrova,
- * odabiranje i prijem kadrova,
- * obuka kadrova,
- * ocena rada i nagrađivanje kadrova,
- * napredovanje i razvoj kadrova.

Proces kadrovanja najčešće nastaje kada se formira nova organizaciona struktura i stvori potreba za njenom popunom, ili kada se utvrdi potreba za novim kadrovima, zbog uvećanja obima poslovanja i uvedu nova radna mesta koje treba popuniti. Od toga kako smo sproveli proces kadrovanja i kakve smo ljude odabrali, obučili i postavili na odgovarajuća radna mesta, zavisi obavljanje celokupne misije preduzeća, zavisi njegov opstanak i razvoj.

6.3.1. Utvrđivanje potrebe za kadrovima

Utvrđivanje potrebe za kadrovima predstavlja početnu fazu u procesu kadrovanja. U ovoj fazi se utvrđuje koliko ljudi i koje stručnosti preduzeće treba da primi da bi moglo da obavi sve postavljene ciljeve i zadatke.

Pri utvrđivanju potreba za kadrovima treba poći od utvrđivanja slučajeva kada nastaju potrebe za kadrovima. To su najčešće sledeći slučajevi:

- * stvara se nova organizaciona jedinica,
- * povećava se obim poslovanja postojeće organizacione jedinice,
- * uvode se novi poslovi i zadaci u postojeće organizacione jedinice,
- * kadrovi napreduju i prelaze na druga radna mesta,
- * kadrovi odlaze – sele se, daju otkaze , odlaze u penziju i slično.

Potrebno je analizirati i utvrditi šta izaziva potrebu za kadrovima, a zatim izvršiti detaljno istraživanje koliko ljudi je potrebno i koje su stručnosti u pitanju.

Utvrđivanje potreba za kadrovima predstavlja tipičnu plansku aktivnost, početnu u upravljačkom procesu kadrovanja. Obično se radi plan potreba za kadrovima, kako bi se unapred obezbedili potrebni podaci za efikasno obavljanje ovog posla. Međutim, planiranje potreba za kadrovima ne treba izjednačiti sa planiranjem kadrova, jer je to jedan znatno širi i složeniji proces.

6.3.2. Pronalaženje kadrova

Kada se utvrde potrebe za kadrovima i donesu odgovarajuće odluke o otvaranju novih radnih mesta i prijemu odgovarajućih kadrova, ili samo o prijemu ako radna mesta postoje ili su predhodno već utvrđena, nastaje proces pronalaženja i pribavljanja kadrova koji treba da zauzmu definisana radna mesta i obavljaju predviđene poslove.

Cilj procesa traženja i pronalaženja kadrova je da se istraže mogući izvori, pronađu i privuku kadrovi koji, po svim traženim karakteristikama odgovaraju za tražena radna mesta. Pre svega, treba poći od utvrđivanja izvora odakle se mogu dobiti kadrovi. Uopšte uzevši, može se reći da postoje interni i eksterni izvori.

Interni izvori su unutar samog preduzeća, i oni mogu nastati razvojem i napredovanjem kadrova, preraspodelom i prebacivanjem kadrova iz jednog dela preduzeća u drugi, prekvalifikacijom i obukom kadrova i drugo. Ako se regrutuju ljudi iz preduzeća, onda nema prijema i zapošljavanja, već se mogu vršiti selekcija i izbor, obuka i inovacija znanja, nakon čega se ljudi rasoređuju na nova radna mesta.

Eksterni izvori su izvori izvan preduzeća, i tu se, pre svega misli na ljude iz drugih preduzeća ili na nezaposlene. Korišćenje eksternih izvora se najčešće vrši oglašavanjem, kontaktiranjem sa agencijama za zapošljavanje, sa školama, fakultetima, profesionalnim udruženjima i organizacijama.

Korišćenje ljudi iz eksternih izvora predstavlja dobar način pronalazjenja kadrova, jer omogućava uvođenje novih ljudi sa novim idejama, ljudi koji žele da se dokažu i napreduju u novoj sredini. To mogu biti vrlo iskusni ljudi koji sa sobom donose dragocena iskustva, a u nekim slučajevima ima određene poslovne tajne iz prehodnog preduzeća koje mogu biti važne ako to preduzeće predstavlja konkurenciju. Medjutim, prijem kadrova iz eksternih izvora može stvoriti i određene probleme u preduzeću, koji su vezani za otpor zaposlenih prema novim ljudima.

6.3.3. Odabiranje i prijem kadrova

Izbor kadrova predstavlja jednu od najsloženijih i najznačajnijih faza u procesu kadrovanja. U ovoj fazi treba izvršiti selekciju prijavljenih kandidata i izabrati najbolje.

Da bi selekcija i izbor kandidata bili valjano obavljani, potrebno je izvršiti određenu procenu i poređenje, a nakon toga izbor. Danas se za evaluaciju kandidata za zapošljavanje koriste sledeće metode:

- * metoda intervjua,
- * metoda testa,
- * metoda ponderacije,
- * metoda višekriterijumske optimizacije.

Metoda intervjua je jedna od najstarijih metoda koja se i danas koristi. Ova metoda podrazumeva razgovor sa kandidatima, kako bi se na osnovu svega toga, donela odgovarajuća procena i izvršila odgovarajuća selekcija. U nekim slučajevima se zahtevaju i provere nekih sposobnosti, kao na primer: zdravstvenog stanja, sposobnosti obavljanja nekog posla i slično.

Metoda testiranja predviđa da se svaki kandidat podvrgne pismenom testu i odgovori na određeni broj pitanja, koja se smatraju relevantnim za ocenjivanje i selekciju kandidata. Testovi se obično odnose, pored iskazivanja stručnih sposobnosti za predviđenu vrstu posla, takođe i na iskazivanje intelektualnih, psiholoških i drugih sposobnosti kandidata koje su bitne za dati posao.

Kod metode ponderacije najpre se izabira jedan skup zahteva ili kriterijuma koji na najbolji način omogućuju selekciju kandidata, a zatim određeni težinski ili kvantitativni faktori za svaki pojedini kriterijum. Na kon toga, vrši se prikupljanje podataka i analizira kako svaki pojedini kandidat ispunjava tražene kriterijume, a zatim definiše zbir težinskih faktora, kvantitativno izražen, za svakog kandidata. Na osnovu toga pravi se rang lista razmatranih kandidata, vrši selekcija i izbor.

Metoda višekriterijumske optimizacije je veoma složena metoda matematičke optimizacije koja, uz kvantitativno definisanje problema selekcije kandidata, zahteva primenu neke od poznatih metoda višekriterijumske optimizacije, uz neophodno korišćenje odgovarajućih računarskih programa.

Najčešće se vrši kombinacija svih ovih metoda, gde se intervjui – odnosno direktni susret sa kandidatom obavezno koristi. Iz ovoga proizilazi, da ljudi koji vrše selekciju i izbor kadrova u preduzeću ne mogu biti bilo koji, već vrlo obrazovani i

sposobni koji mogu da izvrše adekvatnu procenu kvaliteta razmatranih kandidata za svako radno mesto pojedinačno.

6.3.4. Obuka kadrova

Cilj obuke novoprimitljenih kadrova je da se pripreme za što bolje obavljanje poslova i zadataka na novim radnim mestima, odnosno da im se pruže ili dopune potrebna znanja i veštine, kako bi što uspešnije obavljali svoje poslove.

Pored stručne obuke, odnosno stručne pripreme, za nove kadrove je izuzetno značajna i posebna priprema, koja im omogućava brže prilagođavanje u novoj sredini. Od brzine adaptacije u novoj sredini zavise i radni rezultati novih kadrova, pa je potrebno da se ovaj proces pripreme detaljno uradi.

Pored obuke novoprimitljenih kadrova, u preduzeću treba da postoji program stalne obuke kadrova i inovacija znanja za sve zaposlene, kroz koji bi oni trebali da prođu makar jednom godišnje. Ovakvi programi znatno poboljšavaju efikasnost zaposlenih a time i celog preduzeća. Stalna obuka i inovacija znanja posebno je neophodna kod preduzeća koja se bave visokim tehnologijama i rade u oblastima gde se vrlo često dešavaju tehnološki skokovi i uvođenje novih tehnologija. Obuku kadrova mogu da vrše kadrovi iz samih preduzeća, naročito kada se radi o nižim nivoima kadrova u preduzeću. Za više nivoe kadrova i top menadžment, za obuku i inovaciju znanja se angažuju stručnjaci iz specijalizovanih institucija, fakulteta i instituta iz zemlje i inostranstva. Velike kompanije za ove poslove angažuju najbolje koji su na raspolaganju u svetu, pa ne čude i dobri rezultati koji se ostvaruju u ovim kompanijama.

6.3.5. Ocena rada i nagrađivanje kadrova

Kada se pronađu novi kadrovi, prime na posao i obuče da što bolje rade, tada oni počinju da obavljaju svoje poslove i zadatke za koje su primljeni. Za obavljanje ovih poslova oni treba da prime određenu nagradu – platu. Da bi se odredilo kolika zarada treba da iznosi, potrebno je pratiti, analizirati i oceniti da li su kadrovi obavili posao koji im je dodeljen u traženom kvalitetu i kvantitetu. Tako dolazimo do potrebe za ocenjivanjem rada kadrova, odnosno obavljanje poslova koji su im određeni.

U najvećem broju preduzeća, ocena rada kadrova vrši se prema određenoj proceduri, koja je propisana i važi za to preduzeće. Standardna procedura ocenjivanja rada kadrova sadrži najmanje sledeća tri osnovna elementa:

- * određivanje kriterijuma za ocenu,
- * praćenje obavljanje posla i
- * davanje ocene.

Jedna od najpoznatijih procedura ili metoda za ocenu proizvodnog rada, koja se dugo koristi, je normiranje rada. Za obavljeni posao radnici dobijaju nagradu, platu i druge nadoknade i beneficije. To znači da je sada potrebno, na osnovu dobijene ocene o izvršenju određenog posla, odrediti plate za pojedine kadrove, što se vrši različitim sistemima nagrađivanja. Potrebno je definisati takav sistem nagrađivanja radnika koji će biti adekvatan za obavljeni posao, što će motivisati radnike da rade još bolje. Ovo će uticati da se poveća produktivnost rada i efikasnost poslovanja .

6.3.6. Napredovanje i razvoj kadrova

Napredovanje je deo procesa kadrovanja u kome se vrši pomeranje kadrova napred na hijerarhijskoj lestvici u organizacionoj strukturi preduzeća. Napredovanje označava da je čovek dobar u poslu, da zbog toga može i treba da ide napred na još složeniji i odgovorniji posao, da ide na drugo radno mesto koje donosi više autoriteta i odgovornosti, ali i veću platu i beneficije.

Napredovanje predstavlja permanentan kadrovski proces u preduzeću. Ljudi se stalno pomeraju sa jednog radnog mesta na drugo. To je, ujedno i očita potreba svakog čoveka da ide napred u svojoj karijeri, da napreduje. Napredovanje u karijeri predstavlja poseban motivacioni faktor za svakog čoveka. Zato mogućnosti napredovanja treba izraziti i propisati kao poseban sistem u preduzeću, s kojim će biti upoznati svi zaposleni u preduzeću, kako bi im to bila motivacija da bolje rade i razvijaju se.

Napredovanje u karijeri posebno je vezano za menadžere. To je prelazak menadžera sa nižeg na više menadžersko mesto. I ovaj način napredovanja može biti propisan odgovarajućom procedurom u firmi, ali ta procedura obično ne važi za sve menadžere. Ova procedura obično važi za niže menadžere. Kod viših menadžera važe drugačiji kriterijumi za napredovanje, kao što važe drugačiji kriterijumi za njihovo ocenjivanje i nagrađivanje.

Ljudski resursi su jedini trajni i jedino obnovljivi resursi koji predstavljaju osnovu svakog razvoja. Sung Jo Park je početkom devedesetih godina XX veka na svom prvom predavanju na poslediplomskim studijama iz oblasti menadžmenta na Tehničkom fakultetu u Boru, napisao na tabli: "B.O.R. od danas ova reč neće označavati samo ime vašega grada već i moto vašeg

razvoja. **Bolje Organizovani Resursi** (*Better Organized Resources*) – pre svega ljudskih resursa. Bakar kao prirodni mineralni resurs trajaće još deset možda dvadeset godina, a šta će te onda? Zapamtite, svi resursi su limitirani. Jedini koji nije je čovek. Moguće je beskrajno razvijati ljudske resurse, a sa njima i organizaciju, ekonomiju, društvo u celini”.

6.4. PROCES VOĐENJA

Nakon kadrovanja, sledi četvrta faza procesa upravljanja preduzećem, a to je vođenje ili rukovođenje, u kojoj menadžeri vrše usmeravanje i koordinaciju kadrova u izvršavanju planiranih poslova i zadataka.

Vođenje se definiše i kao odnos između pretpostavljenih, a to su menadžeri, i potčinjenih, a to su radnici, u zajedničkom cilju efikasnog obavljanja poslova i zadataka. Pri tome je za process vođenja od izuzetnog značaja valjana i efikasna komunikacija i motivacija radnika. Kroz dobru komunikaciju i usmeravanje, radnike treba motivisati da bolje rade, da stiču nova znanja i veštine i da sagledaju mogućnosti za napredovanje u karijeri i za sopstveni razvoj. Potrebna je dvosmerna komunikacija, odnosno vrlo je bitno da menadžer ume da sasluša i eventualno usvoji mišljenje i sugestije svojih radnika.

Vođenje, kao odnos pretpostavljenih i potčinjenih, podrazumeva timski rad i zahteva od menadžera sposobnost za timski rad. U ovom timu postoji menadžer koji vodi ljude, kao pretpostavljeni, i kadrovi koji se vode kao potčinjeni. Vođenje zahteva zajednički rad i specifičnu povezanost menadžera i kadrova kojima on rukovodi. Vođenje zahteva poštovanje i verovanje kadrova u čoveka koji ih vodi, a da bi menadžer mogao valjano da vodi ljude, mora da ima poverenja u njih i da poseduje pored drugih sposobnosti, i određeni autoritet.

Vodjenje, kao faza procesa menadžmenta, obuhvata sledeće osnovne aktivnosti:

- * usmeravanje i koordinaciju,
- * komuniciranje,
- * motivaciju i
- * odlučivanje menadžera.

Ovde se, dakle vođenje posmatra kao deo procesa upravljanja u smislu koordiniranja i usmeravanja kadrova u obavljanju njihovih zadataka. Vodjenje označeno kao leadership je složeniji pojam i obuhvata usmeravanje ljudi radi adaptacije preduzeća promenljivoj okolini. Vodjenje u smislu leadership - a obavlja samo lider u preduzeću. O liderstvu će biti reči u posebnom poglavlju.

6.4.1. Usmeravanje i koordinacija

Usmeravanje i koordinacija radnika u obavljanju njihovih poslova i zadataka predstavljaju glavni sadžaj vođenja kao upravljačkog podprocesa menadžmenta.

Usmeravanje i koordinaciju vrši menadžer tako što radi sledeće poslove:

- vrši raspoređivanje poslova, odnosno određuje ko šta treba da radi,
- ukazuje na načine obavljanja poslova,
- prati obavljanje poslova,
- rešava problema nastale u toku obavljanja posla,
- menja načine i modele rada,
- prima sugestije radnika,

– ocenjuje da li radnici rade dobro itd.

Treba reći, da koordinacija rada obuhvata, pre svega, raspodelu poslova i zadataka na pojedine radnike, određivanje načina rada, organizovanje zajedničkog rada radnika, rešavanje organizacionih problema i drugo. Usmeravanje obuhvata pokazivanje načina obavljanja posla, praćenje obavljanja posla, ukazivanje na nastale greške, izmene u načinu rada, dovođenje celokupnog posla do zajedničkog cilja i drugo.

Rukovođenje predstavlja jedan od glavnih zadataka nižeg i srednjeg menadžmenta, i zato ovi menadžeri moraju biti dobro pripremljeni i obučeni da efikasno rukovode ljudima.

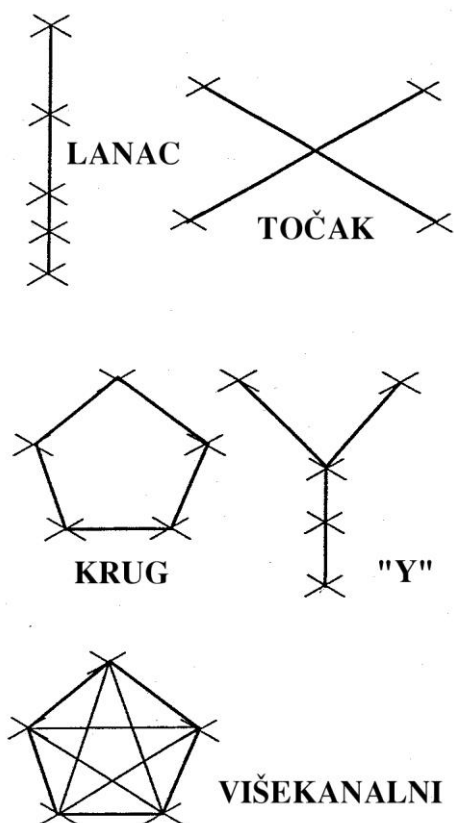
6.4.2. Komuniciranje

Uspostavljanje odnosa između rukovodioca i radnika obavlja se putem međusobne razmene informacija, što predstavlja proces komuniciranja između njih. Bez komuniciranja nema vođenja, pa ni upravljanja u celini.

Menadžer mora neprekidno da komunicira sa radnicima, s podređenim ali i sa nadređenima. On mora da ih informiše o stanju i problemima, da prima i daje naređenja, da prati obavljanje poslova i zadataka i obaveštava radnike i više rukovodstvo o rezultatima, da rešava probleme među radnicima i drugo. Sve to, naravno, kroz neprekidno i raznovrsno komuniciranje.

Korisno je da se u svakom preduzeću definiše način komuniciranja među zaposlenima u celoj hijerarhijskoj strukturi, odnosno da se definiše tzv. komunikaciona mreža da bi se komuniciranje vršilo, po unapred predviđenoj proceduri.

Postoji nekoliko tipova komunikacionih mreža u preduzeću. To su: u obliku lanca, u obliku točka, kružni tip, u obliku slova Y i višekanalni tip, što je šemaski prikazamo na sl. 6.4.



Sl.6.4. Tipovi komunikacionih mreža u preduzeću

Najcentralizovaniji tip komunikacije je u obliku točka, pošto sve informacije idu ka i od koordinatora, koji se nalazi u centru mreže. Ovaj tip komunikacione mreže najčešće se sreće kod funkcionalne organizacione strukture sa piramidalnim tipom upravljanja. Suprotno, najdecentralizovaniji tip mreže komunikacija je višekanalni koji je karakterističan za matricnu organizacionu strukturu sa klaster tipom upravljanja. Kružni tip je, takođe, decentralizovan, a lančani i Y tip su, u osnovi,

hijerarhijski i centralizovani tipovi komunikacione mreže i sreću se u funkcionalnim i divizionarnim organizacionim strukturama, koje imaju piramidalni ili net tip menadžmenta.

6.4.3. Motivacija

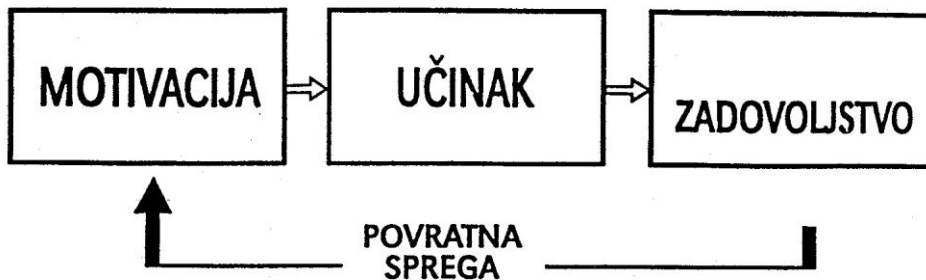
Da bi bolje izvršavali svoje zadatke, radnike treba na određeni način motivisati za rad. Zbog toga je jasno da povećanje motivacije radnika predstavlja jedno od osnovnih aktivnosti dobrog rukovođenja.

Motivacija je unutrašnji proces kod čoveka koji ga podstiče na obavljanje ili ne obavljanje neke aktivnosti. Motivacija je povezana sa ponašanjem čoveka, pa se može reći da ona uzrokuje određeno ponašanje.

Kada govorimo o preduzeću i motivaciji, može se reći da radnike za bolji rad najviše motivišu: dobre plate, mogućnost napredovanja, interesantan posao, dobri radni uslovi, dobri menadžeri, prijatna okolina, mogućnost uticaja na obavljanje poslova, itd.

Ukupni motivi radnika da bolje rade mogu se podeliti u dve grupe i to: kolektivni motivi i lični motivi. Ovakva klasifikacija potiče od činjenice da određena priznanja i slične nagrade koje se daju radnicima za određene rezultate mogu pozitivno uticati za njihova veća zalaganja na poslu. S druge strane, materijalno motivisanje koje je bilo prisutno i u vreme udarnika, davalo je dobre rezultate mada nije bilo u skladu sa tadašnjom ideologijom. U današnje vreme, počelo se bez ustezanja govoriti o zaradama i visini zarada, pa su lični tj. materijalni motivi postali primarni.

Motivacioni ciklus, sastoji se od tri faze, kako je šematski prikazano na sl.6.5.



Sl.6.5. Model motivacionog ciklusa

Prva faza motivacionog ciklusa je nastajanje motiva, odnosno pokreću se aktivnosti zaposlenog ka ostvarivanju određenig cilja. U drugoj fazi te aktivnosti proizvode određeni učinak, a u trećoj javlja se zadovoljstvo radnika učinkom, pošto je logična posledica učinka nagrada koja se najčešće izražava novcem. Predpostavlja se, da zadovoljstvo radnika ostvarenim učinkom i dobijenom nagradom, ponovo proizvodi motiv za sledeći ciklus, i tako se zatvara krug, a motivacioni ciklus ponovo počinje.

6.4.4. Odlučivanje menadžmenta

Odlučivanje je srž i osnova svakog upravljačkog procesa, pa i procesa vođenja. Bez dobrog odlučivanja nije moguće upravljati ljudskim i drugim resursima, pa nije moguće ni upravljati ljudima.

Jedna od glavnih uloga svakog menadžera je da bude donosilac odluka. On je centralna figura u posmatranom procesu, komunicira s velikim brojem ljudi, prima veliki broj raznovrsnih informacija i, po ovlašćenjima i ulozi koju ima, neprekidno donosi veliki broj odluka.

Odlučivanje je veoma složen misaoni proces koji zahteva dosta znanja i sposobnosti, a takođe i veliki broj relevantnih informacija. Pored većeg broja informacija, proces odlučivanja zahteva i dobru pripremu odluka. Danas su na raspolaganju raznovrsna informaciona sredstva i različite metode i tehnike za pripremu odluka. Imajući u vidu veliku složenost i važnost problematike odlučivanja, o odlučivanju će se govoriti u posebnoj poglavlju ove knjige.

6.5. PROCES KONTROLE

Bez obzira koju podelu procesa menadžmenta napravili, kontrola predstavlja obavezni podproces ili fazu upravljanja preduzećem. Kontrola predstavlja zadnju fazu procesa upravljanja u kojoj se sagledava i ocenjuje da li se proces upravljanja odvija u skladu a planiranim, i da li se na izlazu dobijaju rezultati koji su planirani i očekivani.

Osnovna obeležja procesa kontrole su da je to proces kojim se vrši merenje, poređenje, provera i ocena tekućeg stanja i događanja. Kao standard za obavljanje merenja, upoređivanja i ocene, služe planirani rezultati i planirana stanja. U toku procesa kontrole, planirani rezultati i planirana stanja služe za poređenje i ocenu da li su postignuti ovi rezultati, da li proces upravljanja ide željenim pravcem ka planiranim rezultatima ili je u pitanju skretanje od planiranih tokova, te treba intervenisati odgovarajućim korektivnim akcijama kako bi se proces vratio u željene tokove.

Pošto otklanja odstupanja od zadatog stanja, odnosno planiranog cilja i rezultata, sistem kontrole deluje kao svojevrsan regulator procesa upravljanja. Bez kontrole nije moguće ostvariti planirane ciljeve i rezultate, znači nije moguće

upravljati. Kontrola je, kao zadnja faza procesa upravljanja, povezana povratnom spregom, sa fazom planiranja i njoj dostavlja informacije o aktuelnim rezultatima. Na ovaj način se omogućuje preduzimanje korektivnih akcija radi smanjenja ili eliminisanja odstupanja. Takođe, omogućava da se neki planirani ciljevi i zadaci koriguju i da se na taj način celokupan proces upravljanja učini efikasnim.

Najznačajniji elementi svakog procesa kontrole, odnosno sistema kontrole su:

- unapred određeni ciljevi, planovi politike, standardi, norme, pravila odlučivanja i kriterijumi,
- načini merenja tekućih aktivnosti sa određenim kriterijumima,
- korekcija tekućih aktivnosti, da bi se postigli željeni rezultati.

Prvi element sistema kontrole daje odgovor na pitanje šta treba da budu budući ciljevi i rezultati. Budući ciljevi pokazuju šta su željeni, odnosno očekivani rezultati. Kriterijumi koji se unapred određuju treba da budu eksplicitno definisani, najbolje u kvantitativnom boliku.

Drugi element svakog sistema kontrole je merenje aktuelnog izvođenja, odnosno tekućih aktivnosti. Ovaj element kontrolisanog sistema zahteva precizan i pažljiv rad i donosi značajne troškove. Merenje aktuelnog izvođenja mora biti izvedeno u istim jedinicama u kojima su izraženi i kriterijumi.

Upoređivanje kriterijuma sa tekućim aktivnostima je treći element kontrolnog procesa i on ukazuje na odstupanja kod tekućih aktivnosti. Potrebno je da se unapred odrede dozvoljena odstupanja kako bi se pažnja koncentrisala na željena odstupanja.

Četvrti element kontrolnog sistema su aktivnosti vezane za korekcije nedozvoljenih odstupanja. Takođe, može se desiti da ne treba vršiti nikakve korektivne akcije, pošto se aktuelno izvođenje odvija u skladu sa planiranim.

6.5.1. Principi kontrole

Svi procesi i sistemi kontrole u preduzeću baziraju se na određenim zajedničkim principima, koji čine opštu osnovu za definisanje i izgradnju odgovarajućih kontrolnih sistema.

Prema J.M.Massieu postoji sedam osnovnih principa kontrole, i to:

1. Strateška tačka kontrole,
2. Povratna veza,
3. Fleksibilnost kontrole,
4. Organizaciona prikladnost
5. Samokontrola,
6. Direktna kontrola i
7. Humani faktor.

Strateška tačka kontrole se odnosi na ideju da se dobra kontrola može postaviti samo ako se odredi nekoliko ključnih tačaka kontrole i ako se kontrola usmeri samo prema ovim tačkama. Prema ovom principu nemoguće je i nepotrebno kontrolisati sve moguće tačke ili parametar, pogotovu što to može da odvрати pažnju od onih koje su izuzetno važne. Ovaj princip pravi razliku između važnih i nevažnih stvari. Dobra kontrola ne predviđa maksimalnu kontrolu na svim mogućim tačkama, što može biti veoma skupo, već samo kontrolu na najvažnijim ili strateškim tačkama.

Povratna veza je princip poznat od davnina i koristi se u tehničkim kontrolnim sistemima. Zasniva se na određivanju budućih akcija na osnovu stalnih informacija o aktuelnoj situaciji. Bez povratne veze nije moguće napraviti bilo koji kontrolni sistem u preduzeću.

Fleksibilnost kontrole zahteva da svaki kontrolni sistem bude osetljiv na promene uslova i spreman na promene i prilagođavanje. Savremeni kontrolni sistemi funkcionišu u veoma složenim i promenljivim uslovima, te moraju biti spremni na stalne promene i razvoje novih situacija. Oni moraju biti fleksibilni da bi mogli da prihvate izmenjene uslove i da u njima takođe mogu efikasno da funkcionišu.

Organizaciona prikladnost podrazumeva da sistemi kontrole moraju biti usklađeni sa organizacijom preduzeća. Oni moraju biti povezani sa svim delovima preduzeća, da bi bili u stanju da prate i kontrolišu najznačajnije aktivnosti u preduzeću.

Samokontrola podrazumeva da je svaki kontrolisani sistem napravljen tako da je u stanju da kontrološe sebe. Ako organizacione jedinice u preduzeću imaju sopstvene ciljeve i sisteme kontrole, onda je moguće obezbediti da se ovim sistemima upravlja unutar organizacione jedinice. Naravno svi ovi kontrolni sistemi moraju biti povezani na nivou preduzeća.

Direktna kontrola podrazumeva direktnu kontrolu između kontrolora i kontrolisanog, što mora biti uređeno sistemom kontrole. Princip direktne kontrole podrazumeva direktan uvid u aktuelno izvođenje, kao i princip povratne veze, omogućuje dobijanje informacija neophodnih za rad kontrolnih sistema.

Humani faktor podrazumeva da je u svakom sistemu kontrole neophodno učešće ljudi. Humani faktor je obično u sredini kontrolnog sistema i ovaj sistem ne može da funkcioniše

bez ljudi. Na humani faktor u procesu kontrole treba obratiti posebnu pažnju jer kod nekih kontrolnih sistema humani faktor može nepovoljno uticati na sistem kontrole, pa čak i da se protivi kontroli.

6. 5.1. Procesi kontrole

Obzirom na različite poslovne funkcije u preduzeću, mogući su različiti sistemi kontrole. Pored kontrolnih sistema koji se odnose na kontrolu kvaliteta proizvoda ili kontrolu zaliha, postoje i kontrolni sistemi koji se odnose na celokupan proces proizvodnje, zatim kontrolni sistem vezan za finansije, i integralni kontrolni sistem baziran na računarima, koji kontrolišu celokupno poslovanje preduzeća. Broj i vrste kontrolnih sistema u preduzeću zavise od njegove veličine, vrste delatnosti, a najčešće se u praksi pojavljuju sledeći kontrolni sistemi:

- kontrola kvaliteta proizvoda,
- kontrola zaliha,
- kontrola pojedinih tehnoloških procesa,
- kontrola odvijanja procesa proizvodnje,
- kontrola budžeta,
- kontrola troškova, finansijska kontrola,
- kontrola izvođenja projekata i drugo.

Svaki od navedenih sistema kontrole ima svoje principe i zahteva detaljnu razradu, što nije predmet ovog udžbenika. Tako na primer, sistem kontrole kvaliteta proizvoda bazira se na zahtevima standarda serije ISO 9000: 2001 . Za uspostavljanje ovog kontrolnog sistema potrebna je posebna obuka ljudi i dobijanje odgovarajućih sertifikata o njihovoj obučenosti za obavljanje ovih poslova. Ova problematika se na studijama menadžmenta izučava kao poseban predmet, a na nekim

fakultetima postoje i posebni odseci za problematiku upravljanja kvalitetom.

*"Bićete komandant sretnog broda
samo ako je on efikasan, i
efikasnog samo ako je sretan"*

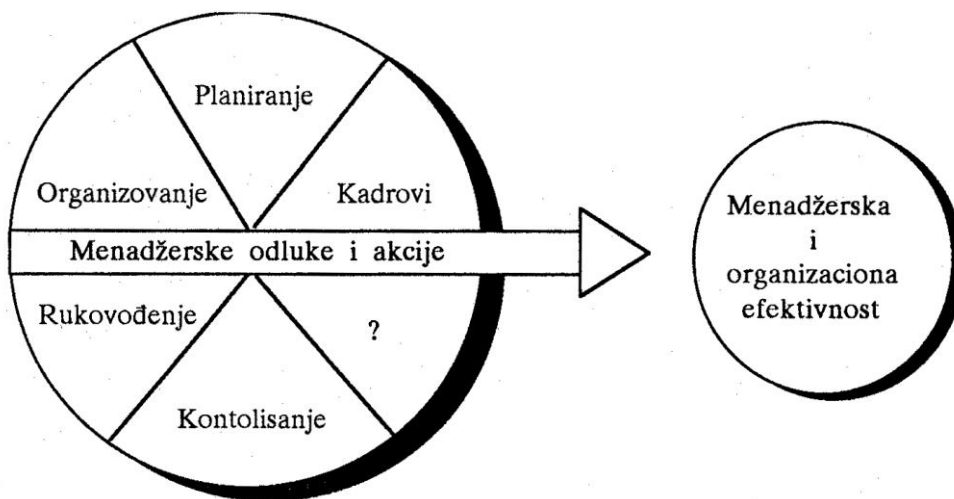
Admiral Nelson

7. ODLUČIVANJE

Odlučivanje je sastavni deo svakodnevnog života ljudi. Ono može biti pod uticajem emocija ili razuma, a najčešće pod uticajem i jednog i drugog.

Odlučivanje je sastavni deo posla svakog menadžera. On ne može ignorisati ili nekom drugom prebaciti odgovornost za probleme koje on treba da reši. Dakle, svakodnevica svakog menadžera je donošenje odluka za rešavanje raznih problema koji su svakodnevno prisutni u preduzeću. Menadžment višeg nivoa u preduzeću donosi odluke koje imaju dalekosežni uticaj na razvoj preduzeća. Odluke mogu da imaju i kratkoročna značenja za operativno prevazilaženje tekućih problema u poslovanju preduzeća. Mnogi teoretičari se razlikuju međusobno po mestu gde treba locirati odlučivanje, ali su svi potpuno saglasni o njegovom značenju. Jedan manji broj njih ide toliko daleko da odlučivanje proglašava jednom od funkcija menadžmenta. Na sl.7.1. šematski je prikazana veza između funkcija menadžmenta i odlučivanja, gde je u polju predviđenom za "odlučivanje" stavljen znak "?".

S druge strane, empirijski je dokazano da u strukturi menadžerskog posla odlučivanje predstavlja najčešći posao (i do 92% vremena), i to je činjenica koja važi za sve nivoje menadžmenta. Huber ističe tri važna interesa za poboljšanje menadžerskog odlučivanja.



Sl.7.1. Veza između odlučivanja i funkcija menadžmenta

Prvi se odnosi na tvrdnju da kvalitet i prihvatljivost menadžerskih odluka mogu imati značajan uticaj na profesionalnu karijeru i lično zadovoljstvo.

Drugi interes za poboljšanjem kvaliteta odluka leži u činjenici da one direktno utiču na performanse celokupne organizacije na čijem čelu se nalazi donosilac odluke.

Treći interes direktno je vezan za podatak o vremenu koje donosilac odluke posvećuje tom poslu. Želja za smanjenjem tog vremena (koje bi se moglo posvetiti drugim aktivnostima) je direktno povezana sa poboljšanjem kvaliteta menadžerskih odluka.

Medju teoretičarima postoji podeljenost u mišljenju da li je odlučivanje socijalna ili tehnička aktivnost. Do 1930. godine najveći deo interesa u odlučivanju bio je akademskog karaktera, što je rezultiralo u razlici praktičnih potreba donosilaca odluka i

teorije koja se do tada razvijala. Približavanje ta dva do tada tako različita interesa počelo je posle prvog svetskog rata pre svega iz razloga pojave naučne organizacije rada (upravljanja) i radova Fayola, Gilbrethsa i Taylora. Takodje, razvoj matematičke teorije igara i otkrivanje mera korisnosti koje predstavljaju ekonomske nivoe ljudskih želja doveli su do razvoja novog pristupa teoriji odlučivanja. Razvijane su nove metode i tehnike u cilju dobijanja optimalnih rešenja različitih problema. Na brojnim univerzitetima u svetu teorija odlučivanja počinje da se predaje studentima kao posebna disciplina.

U fazi intenzivnog razvoja nauke o odlučivanju koja nastaje posle 1970. godine, ističu se i neke specifičnosti kao što su:

1. Pragmatski pristup u izučavanju pravih vrednosti, uloge i ograničenja teorije odlučivanja.
2. Veliki naglasak u izučavanju i analizi okruženja, u okviru koga se vrši odlučivanje.
3. Pridaje se veći značaj dobijanju zadovoljavajućih rešenja za izvesne (teže) probleme nego traženju optimalnih rešenja.
4. Ulažu se maksimalni naponi za što bolju integraciju kvantitativne analize sa analizama ponašanja i okruženja u rešavanju problema.
5. Računska tehnologija se sve više koristi u cilju dobijanja heurističkih rešenja, naročito kod loše struktuiranih upravljačkih problema.

U poslednjih desetak godina naglo se razvija tzv. višekriterijumsko odlučivanje (VKO), kao dalji korak u sve većoj primeni kvantitativnih metoda u rešavanju realnih problema. Inače VKO se odnosi na slučaj kada se donošenje odluka vrši u prisustvu većeg broja, najčešće konfliktnih kriterijuma. Dalja razrada (VKO) može se podeliti na dve

kategorije: višeatributivno odlučivanje (VAO) i višeciljno odlučivanje (VCO). Obe kategorije odlučivanja imaju svoje specifičnosti, a za detaljna izučavanja treba koristiti specijalizovanu literaturu za oblast teorije odlučivanja.

Nagli razvoj informacionih sistema i računarske tehnike, uvodi ih na velika vrata i u teoriju i procese odlučivanja. Specifičnim pristupom primene informacionih sistema u procesima odlučivanja, nametnuli su i tzv. *sistem za podršku odlučivanju (SPO)*. U kombinaciji sa *ekspertskim sistemima (ES)*, obezbeđuju tzv. integralnu podršku odlučivanju, što ih čini najboljim alatom koji u poslu odlučivanja stoji na raspolaganju donosiocima odluka svih nivoa.

7.1. PROCES ODLUČIVANJA

Polazeći od definicije da je *proces* skup akcija ili operacija koje se vode ka nekom cilju u realnom vremenu i prostoru, i odlučivanje prema Harrisonu predstavlja proces : "Proces izbora određene akcije iz skupa alternativa može konstituisati problem i odluke (možda) mogu biti krajnji rezultat procesa rešavanja problema. Problemi mogu rezultirati iz pokušaja da se dostignu ciljevi organizacije. Ali rešenje samo po sebi ne postiže ciljeve. Odluka koja rezultuje iz tog rešenja je ta, koja vodi dostizanju postavljenih ciljeva. Bez odluke rešenje problema može biti bezvredno. Zbog toga, rešavanje problema i odlučivanje idu zajedno ruku pod ruku".

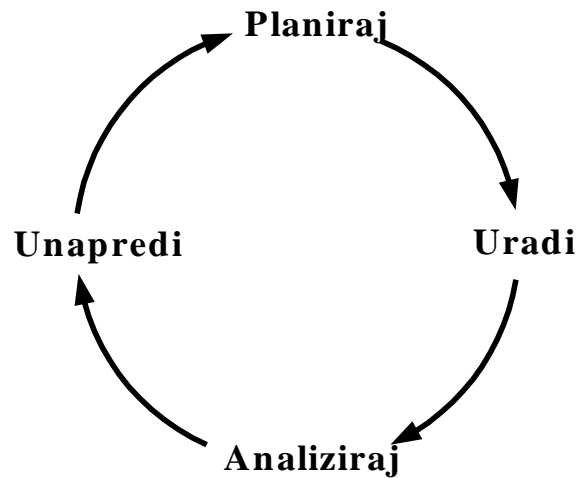
Prema R. Oldcornu u procesu donošenja odluka postoji čitav niz različitih faza :

- Faza 1: Identifikovanje problema koji treba rešiti.
- Faza 2: Otkriti činjenice i ustanoviti uzrok.
- Faza 3: Razraditi neka od mogućih rešenja problema.
- Faza 4: Suziti izbor alternativnih pravaca delovanja.
- Faza 5: Doneti odluku.
- Faza 6: Sprovesti donešenu odluku.
- Faza 7: Analizirati posledice tog rešenja.

Neki autori, proces odlučivanja dele na još veći broj faza , ali suština ostaje ista. (Na primer: M. Čupić navodi 11 faza u procesu odlučivanja koje se mogu svesti na predhodne 7, itd).

Proces odlučivanja može se posmatrati i preko Demingove filozofije stalnih poboljšanja, tako da se posle faze – 7 (analize posledica primenjenog rešenja) uoči razlika između ostvarenih i očekivanih rezultata, da bi se iza toga primenom korektivnih mera izvršila korekcija predhodno donete odluke i u ponovljenom ciklusu procesa odlučivanja, ostvareni rezultati približili ili izjednačili sa očekivanim. Na ovaj način se kvalitet rada u preduzeću stalno poboljšava, odnosno imamo stalnu spiralu rastućeg kvaliteta sveukupnog rada u preduzeću kao posledicu kvalitetno donetih odluka na svim nivoima menadžmenta u preduzeću.

Dakle, u procesu donošenja odluka treba primeniti logiku Demingovog kruga, sl.6.2, koji ukazuje da ni jedna odluka ne može biti savršena da ne bi mogla da se poboljša. Istovremeno, retko se dešavaju odluke svojstvene geniju, koje revolucionarno menjaju stanje u jednoj oblasti, već se obično dešavaju "prizemne" odluke koje na osnovu znanja i stečenih predhodnih iskustava mogu da dovedu do značajnih rezultata stalnim poboljšanjima po logici koja proizilazi iz Demingovog kruga koji je šematski prikazan na sl. 7.2.



Sl. 7.2. Demingov krug – logika stalnih unapređenja

7.1.1. Identifikacija problema

U rečniku reč problem je objašnjena kao "dubiozno ili teško pitanje" i bilo bi divno kada bi svi problemi bili prezentirani na listu papira, u obliku pitanja. Na primer, razmotrite ovo pitanje:

ULAKOD je anagram. Za koju reč?

Ovo je problem, napisan u obliku pitanja o kome treba razmisliti. Na žalost, menadžeri vrlo retko nailaze na ovakve probleme. Obično su problemi na koje oni nailaze vrlo složeni, često nerazumljivi ili na prvi pogled nemaju nikakvog smisla.

Prvo što treba uraditi kada se dobije neka informacija je da se otkrije da li je zaista u pitanju problem. Svi ovo rade kada dobiju neku informaciju, ali obično podsvesno upoređuju dobijenu informaciju sa onim što očekuju. Samo onda kada neka informacija nije u skladu sa nečijim znanjem ili iskustvom, u

glavi se javlja alarm. Međutim, u našim glavama postoji sivo područje u kojem se alarm slabo čuje i tada je važno zapitati se : da li se javio problem?

U drugom delu ove faze postavljamo pitanje: da li je to zaista moj problem? Vrlo često se menadžeri nađu u situaciji da rešavaju probleme koji su u nadležnosti nekog drugog. Uzroci su različiti, a jedan od najčešćih je kada podređeni, iako ima sva ovlašćenja da donese odluku (a verovatno zna i rešenje), prenosi problem na svog šefa. Prebacivanje odgovornosti je uobičajena pojava u velikim organizacijama. Međutim, dobar menadžer zna kako da podstakne svoje podređene da sami reše svoje probleme i međusobne nesuglasice. Loš menadžer dolazi u situaciju da ga stalno zovu da nešto pogleda, da da svoje mišljenje, da učestvuje u diskusiji i uopšte da gubi vreme na rešavanje problema koje su drugi sposobni da sami reše.

Šef proizvodnje Petar Petrović je ušao u svoju kancelariju u ponedeljak nešto posle 9 časova i na stolu ga je čekala poruka koju je ostavio nadzornik jutarnje smene sledeće sadržine:

Petre

8.35 sati

Gotovo sva količina spona za opruge za ovu nedelju je neupotrebljiva – ako ne nabavimo nove, moraćemo zaustaviti traku u 14 sati

Milan

Očigledno je, da je poruka koju je dobio menadžer fabrike Petar od nadzornika smene Milana sasvim jasna, odnosno problem sa neispravnim sponama zaista postoji. Jasno je da se ona odnosi na njega da je ne može delegirati drugome i da MORA doneti odluku koja će rešiti problem, u suprotnom proizvodne trake će stati u 14 sati, a posledice će biti velike.

7.1.2. Dijagnoza uzroka

Ustanoviti postojanje problema i identifikovati osnovne uzroke nastajanja tog problema su dve različite stvari. Na primer čudna reč "ulakod", predstavlja problem koga je lako rešiti. Na osnovu iskustva znamo da je uzrok nastanka problema to što su slova neke reči izmešana i ovakva vrsta problema naziva se anagram.

Većina problema koje rešavaju menadžeri je daleko komplikovanija i nije jednostavno ustanoviti uzrok nastanka. Zbog toga je ova faza veoma važna jer pogrešna dijagnoza jednostavno može dovesti do pogrešne odluke. Ovo se može potkrepiti svakodnevnim donošenjem odluka lekara za lečenje pacijenata - pogrešna dijagnoza donosi pogrešnu odluku za lečenje, a u tim slučajevima se najčešće problem završava katastrofalno po pacijenta.

Za rešavanje problema sa sponama, Petar je po saznanju da postoji problem otišao do skladišta i proverio pošiljku koja je isporučena predhodne nedelje u skladu sa ugovorom sa dobavljačima. Uverio se da su sve spona bile neispravne.

Petar se vratio u svoju kancelariju vidno neraspoložen. "Odmah mi nazovite Lazara iz kompanije XX. Hitno je!", reče Petar svojoj mladoj sekretarici koju je iritirao njegov ton. Otišla je do telefona loše raspoložena.

Petar i Lazar su steri prijatelji, a preduzeće u kojem je radio Lazar bilo je udaljeno samo 20 kilometara, postojale su, dakle, objektivne šanse da nove količine spona za opruge signu do 14 sati.

U 10 sati Petrova sekretarica ga obaveštava da ima problema sa uspostavljanjem veza sa kompanijom XX, ali da je uspostavila vezu sa Lazarevom sekretaricom, koja je rekla da je Lazar odsutan i da ona ne zna gde je. " Zovi i dalje" reče Petar – " moram što pre govoriti sa njim. Ja sada idem na sastanak sa ljudima iz Opštine, a ti me pozovi čim stupiš u vezu sa njim". Sastanak se završio u 11.30, a sekretarica uz sve pokušaje nije stupila u vezu sa Lazarom. Petrova obraćanja sekretarici bila su sve neugodnija. U 12.30 Petar je rekao sekretarici da ide na ručak i da je i sam pokušao da uspostavi vezu sa Lazarom. Ustanovio je da je Lazar sa sekretaricom otišao na ručak, a da je Lazarovom pomoćniku ostavio poruku da mu se Lazar javi čim se vrati. Zatim je Petar naručio sendvič iz kantine i smrknutim pogledom gledao u telefon, pitajući se kako da omogući rad na traci posle 14 sati.

Pošto je odgovarajuća količina spona isporučena ali je kvalitet neodgovarajući, verovatno je došlo do propusta prilikom pregleda kvaliteta nakon što su isporučene. Drugim rečima, do problema nije ni trebalo doći, grešku je trebalo uočiti prošle nedelje i tada je ispraviti. Znači osnovni uzrok je neefikasna kontrola tokom isporuke.

U ovom slučaju moguće je evidentirati čitav niz sekundarnih problema. Jedan od njih je Petrovo kašnjenje na posao, dolazak na posao posle devet časova a radnici u proizvodnji počinju da rade znatno ranije. Zatim, loše ophođenje prema sekretarici ili to što joj nije dao kompletna uputstva šta treba da uradi, ili to što sastanak sa ljudima iz Opštine nije odložio kada se pojavio problem koga je trebalo hitno rešiti. Pored toga on je hteo da razgovara isključivo sa jednom određenom osobom u preduzeću. Da li je Petar morao govoriti samo sa Lazarom a ne sa nekim drugim?

Ono što se javlja kao rezultat razmišljanja u ovoj fazi je dvostruki problem : prvo - kako rešiti aktuelni problem i to odmah, i drugo - pobrinuti se da se isti problem više ne ponovi.

Kako na pravi način objasniti problem da bi se do rešenja došlo na efikasan način:

- * zapisati ga;
- * pisati razumljivim jezikom;
- * predočiti ga u obliku brojeva, ako je moguće – u obliku grafikona;
- * izbegavati mišljenja koja nisu u skladu sa činjenicama;
- * razviti dobar sistem informisanja, tj. menadžer treba da bude siguran da do njega informacije dolaze redovno i sistematično;
- * izbegavati preranu klasifikaciju problema;
- * menadžer treba da se zapita: šta je dovelo do toga da se to i to dogodi?, zašto se dogodilo, koji su razlozi nastanka problema?

Cilj ove faze je da se ustanovi:

- * postojanje problema,
- * uzrok njegovog nastanka,
- * mogućnost ponovnog javljanja i preventivne mere.

Na kraju je Petar ostao zagledan u telefon. Znao je u čemu je problem i saznao uzrok njegovog nastanka. Ponavljao je: "Moram naći načina da se traka ne zaustavi u 14 sati, zatim treba da preduzmem preventivne mere da se tako nešto više nikada ne dogodi". Sada je Petar ušao u sledeću fazu: razrada mogućih rešenja problema.

7.1.3. Razrada mogućih rešenja problema

Ova faza uključuje intelektualni rad u kojem menadžeri možda uživaju a možda i ne, zavisno od prirode problema. Neki ljudi vole da rešavaju probleme u ukrštenim rečima, a neki to ne vole. Na žalost menadžeri nemaju izbora – oni probleme moraju rešavati sviđalo im se to ili ne. Jedno je sigurno, posao menadžera koji želi biti efikasan uključuje, ponekad, veoma naporan intelektualni rad.

Opšteprihvaćeno mišljenje je da radi rešavanja problema nakon što se prikupe odgovarajuće informacije i utvrdi šta treba uraditi, nastupa "inkubacija" koja podrazumeva kreativnost. U toj fazi čovek se "igra" sa informacijama koje ima, pokušavajući da nađe rešenje problema.

Na primer da bi smo rešili napred zadati anagram, treba zadata slova ređati drugačijim redosledom do konačnog rešenja problema. Ako zadata reč ima četiri slova, može nam sinuti ideja i da problem rešimo u jednom koraku. Druga mogućnost je sistematsko kombinovanje datih slova i sa 24 kombinacija sigurno dolazimo do rešenja. Ako teč ima 10 slova broj mogućih kombinacija iznosi 3.628.800 za šta treba veoma mnogo vremena. Međutim, prednost življenja u XXI veku je mogućnost korišćenja kompjutera koji mogu rešiti komplikovane probleme za relativno kratko vreme. Kompjuter ne mora menadžeru dati konačno rešenje ali će dati čitav niz mogućih rešenja od kojih će on izabrati odgovarajuće.

Medjutim, problem Petra nije takav da bi ga rešio kompjuter. Za rešenje takvog problema treba upotrebiti intelekt, a Petru je preostalo da pokuša da razradi sistematičan i logičan pristup problemu (deduktivni metod razmišljanja), ili da prepusti svom

intelektu da ad hoc reši problem (lateralno razmišljanje), što u nekim slučajevima može biti od velike koristi.

U nastojanju da se nađe rešenje nekog problema treba imati na umu: prvo, neko drugi je već naišao na takav problem i seća se kako ga je rešio; drugo, ljudi su često spremni da daju savete (naročito kada oni nisu ti koji treba da donesu odluke). Međutim, menadžer je taj koji na kraju mora doneti odluku.

7.1.4. Evaluacija mogućih rešenja

Faza donošenja konačne odluke je na neki način slična problemu filtriranja: postepena eliminacija opcija dok ne ostanu samo dve ili tri. Prvo što treba uraditi da se odbace mogućnosti za koje je očigledno da ne odgovaraju.

Pokušavajući da reši problem nedostatka spona za opruge, Petar je u 12.50 uzeo papir i olovku i napisao nekoliko ideja:

1. Ne preduzimati ništa.
2. Nazvati svog šefa.
3. Nazvati Lazarovog šefa.
4. Ponovo nazvati Lazarovog zamenika.
5. Nazvati nekog drugog iz kompanije XX.
6. Lično otići do kompanije XX.
7. Oragnizovati "poteru" za Lazarom.

Ne raditi ništa (1), verovatno bi bila greška, s obzirom na okolnosti. Ne raditi ništa i nadajući se da će Lazarov zamenik upotrebiti vlastitu inicijativu i poslati dodatnu količinu spona, ili da će se Lazar uskoro vratiti – realizacija nijedne od ovih mogućnosti nije sigurna i ovu opciju treba zanemariti. Odlaskom

u kompaniju XX (6) ne bi se mnogo postiglo: fabrika je udaljena 20 km, čak i da se brzo stigne, pitanje je da li će se tamo naći neko ko može da organizuje isporuku spona i da se stigne nazad do 14 sati. Potera za Lazarom (7) bila bi zabavna ali takođe uzaludna.

Na ovaj način broj alternativa je reduciran na četiri (nekome je možda ostalo manji broj alternativa što je stvar lične procene). Svaka od preostalih alternativa uključuje telefonski poziv. Broj alternativa bi se mogao još više reducirati ako se postavi pitanje: koji od telefonskih poziva može rezultirati brzom isporukom. Alternative (2) i (3) očigledno otpadaju, bilo ko drugi u kompaniji XX (5) nema ovlašćenja da donese odluku o isporuci spona. Zamenik Lazara je dostupan na telefonu a ima i ovlašćenja za donošenje takve odluke s obzirom da se radi o dugogodišnjoj saradnji sa kompanijom XX.

Na ovom mestu, u procesu filtriranja, pitanja koja treba postaviti za svaku od alternativa moraju biti relevantna i treba da doprinesu konačnom donošenju odluke. O svakoj opciji može se voditi evidencija i pored svake staviti znak (+) za pozitivan i znak (–) za negativan odgovor na svako od ovoih pitanja, što će uticati na ukupan rezultat.

7.1.5. Odlučivanje

Navodi se da je onaj koji donosi dobre odluke istovremeno i hrabar. I zaista, u uslovima velike neizvesnosti, kada određena odluka utiče na veliki broj ljudi, od suštinskog značaja je potreba da se hrabro deluje. Odluka generala Eisenhouera u drugom svetskom ratu da pomeri unapred datum D–Day invazije na Evropu, zahtevala je mnogo hrabrosti.

Većina odluka koje donose menadžeri nemaju tako dalekosežne posledice. Pa ipak, potrebna je hrabrost prilikom donošenja svih, čak i najjednostavnijih odluka. Neodlučnost se javlja ne samo iz nesposobnosti prilikom donošenja odluka čiji se ishod može dobro predvideti već i iz straha od posledica – čak i kada je jedini mogući ishod da će odluka biti izuzetno nepopularna. Iznenadjuće je kako ljudi slabo reaguju na većinu odluka, a pogotovu su te reakcije slabe ako ne učestvuju u ranijim fazama procesa rešavanja problema. Neodlučnost i nesigurnost više uznemiravaju ljude nego odluka koja za njih ima negativne posledice.

Konačno, važno je zapamtiti da nije moguće sve ljude zadovoljiti. Ponekada nekoliko ljudi treba da ispašta da bi većina uživala u beneficijama koje neka odluka donosi. U ovakvim situacijama odluka se ne sme odlagati. Isto tako, ponekad, određena odluka, čiji ishod predstavlja dugoročne beneficije, uzrokuje trenutno ne zadovoljstvo kod ljudi.

U slučaju rešenja problema, filtriranjem svih mogućih alternativa, Petar je doneo odluku da treba ponovo zvati Lazarevog zamenika koji je dostupan na telefon i koji ima ovlašćenja da reši nastali problem i isporuči ispravne spone do 14 sati.

7.1.6. Implementacija odluke

Implementacijom odluka počinje delovati, to je korak koji vodi ka akciji. Odluke koje donosi, menadžer sprovodi sam ili drugima nalaže da ih sprovedu.

Peter je odlučio da pozove Lazarovog zamenika u kompaniji XX. Očigledno je, da nije dovoljno doneti samo odluku. Petar je morao uzeti telefon i govoriti sa zamenikom. Tako je i uradio, i

bilo je pitanje trenutka kada će pošiljka sa sponama biti na putu ka Petrovoj fabrici.

Kada se odluka donese, menadžer može da je sprovede istog trenutka, ako je nešto hitno u pitanju – ili, može da je neko vreme zadrži za sebe. Za to postoje opravdani razlozi koji podrazumevaju izvesne pripreme koje je neophodno izvršiti. Isto tako, nije dobro prekasno ili u zadnji čas izvršiti implementaciju neke odluke. Verovatno ništa čoveka više ne nervira kao kad na brzinu mora nešto da organizuje, zbog toga što sadržaj odluke nije poznat sve do zadnjeg trenutka. Dopuštanje izvesnog vremenskog razmaka između odluke o nekom događaju i samog početka tog događanja je osnovni element procesa planiranja. Uopšteno govoreći, pravilo bi trebalo da bude: što je neki događaj složeniji, vremenski period potreban za pripreme je duži.

7.1.7. Analiza posledica donetih odluka

Posle implementacije odluke, vrši se merenje učinka datog rešenja u odnosu na očekivani rezultat. Ovom analizom možemo doći do jednog od sledećih zaključaka:

- * doneta odluka je dala očekivani rezultat i
- * doneta odluka nije dala očekivani rezultat.

U slučaju da rezultat analize bude da odluka nije dala očekivani rezultat, treba izvršiti analizu uzroka koji su doveli do disproporcije između očekivanog i realizovanog rezultata. Iza toga, treba ponoviti ciklus donošenja nove odluke koja bi "popravila stvar", odnosno dala zadovoljavajuće rezultate.

U slučaju problema koji je rešavao Petar sa neispravnim sponama, zaključno je da su spona stigle pre 14 sati u fabriku i traka nije zaustavljena. Zahvaljujući stečenom iskustvu u toku

rešavanja ovog problema sa sponama, Petar je izvukao sledeće zaključke:

1. Treba pojačati kontrolu kvaliteta spona da se ovakav problem ne bi ponovio.
2. U slučaju nastanka problema, ne treba komunicirati samo sa glavnim šefom već i sa ljudima koji su nadležni za rešavanje datih problema.
3. U ophodjenju sa saradnicima moraju se dati detaljna uputstva na koji način da nešto urade uz potpunu ljubaznost bez obzira na veličinu problema koji je nastao.
4. Kada se javi problem treba aktivnost usmeriti na njegovo rešavanje, a aktivnosti koje mogu da sačekaju treba odložiti (nevaži sastanci, na primer).
5. Ovo iskustvo treba primentiti u poslovanju i sa drugim dobavljačima i poslovnim partnerima.

7.2. DVA PRISTUPA PROCESU ODLUČIVANJA

H. A. Simona treba spomenuti kao autora koji je proučavao problem donošenja odluka. On smatra da postoje dva različita pristupa u čijem središtu je onaj ko donosi odluke. Prvi, "klasični" pristup podrazumeva da ljudi u procesu odlučivanja ispoljavaju sledeće karakteristike:

- * potpuna racionalnost,
- * savršeno poznavanje problema,
- * jasno definisani ciljevi,
- * jasan pregled alternativa i
- * traženje prihvatljivog rešenja.

Nasuprot "klasičnom", Simon predlaže "behavioural" – model, po kojem menadžer rešava probleme, na koje u svom poslu nailazi, na mnogo manje idealizirani način, često uz kompromis, nekad do pravog rešenja dolazi posle niza neuspeha, a nekad i ne razmišlja o dugoročnim planovima. Sigurno je da menadžer ne može donositi potpuno racionalne odluke i ne može svaki problem savršeno poznavati. Često postoji razlika između onoga što bi se trebalo desiti i onoga što se dešava.

Veliki broj odluka donosi se na iracionalni način zbog toga što je menadžer "u žurbi" i nema dovoljno vremena da razmisli o problemu i na odgovarajući način evaluira sve alternative. Ovakve situacije ne mogu se potpuno izbeći, ali se njihova učestalost može smanjiti :

- * dobrim planiranjem,
- * uspostavljanjem odgovarajućih pravila odlučivanja,
- * razmišljanjem unapred.

Chester Barnard, jedan od prvih teoretičara menadžmenta, napisao je još 1938. godine da u "lepoj umetnosti" donošenja odluka, četiri situacije treba izbegavati:

1. Ne odlučivati o pitanjima koja nisu važna.
2. Ne donositi odluku prerano.
3. Ne donositi beskorisnu odluku.
4. Ne donositi odluku koju bi trebalo da donese neko drugi.

7.3. ALATI ODLUČIVANJA

U predhodnim poglavljima date su ključne faze u procesu odlučivanja. Zadnjih godina razvijene su brojne tehnike koje se koriste kao pomoć u "savlađivanju" pomenutih faza, naročito kod utvrđivanja problema i razvoja mogućih alternativa i

sagledavanje mogućih posledica. Pošto se najveći broj odluka donosi u uslovima relativnog rizika i neizvesnosti, dobro je koristiti takve tehnike, koje će pomoći u predviđanju poslovne budućnosti. U ovom poglavlju, biće ukratko obrađeno nekoliko alata koji se danas koriste u procesu odlučivanja i to samo informativno, a njihova obrada biće obuhvaćena kroz posebne predmete na starijim godinama studija menadžmenta.

7.3.1. Operaciona istraživanja

Operaciona istraživanja sastoje se iz mnoštva tehnika za primenu naučnih metoda u rešavanju složenih problema u preduzeću. Operaciona istraživanja se koriste za primenu naučnih metoda i modela za postavljanje realne situacije. Ovom metodologijom se ne odlučuje, već se pomaže menadžeru da donese najbolju odluku.

U upravljanju složenim problemima koji su vezani za organizacione i društvene sisteme, u poslednje vreme se sve više koriste metode modeliranja. Modeliranje kao metod naučnog istraživanja, predstavlja određeni način misaonog ili materijalnog približnog prikazivanja originala. Original u ovom slučaju može biti neki objekat, proces ili pojava, a može biti i određeni sistem koji se tretira kao original, odnosno realni sistem čiji model formiramo.

Metoda modeliranja je u poslednje vreme postala jedna od najznačajnijih upravljačkih metoda u oblasti poslovnih sistema. Postoje različite klasifikacije modela i modeliranja. Za poslovne sisteme posebno su interesantne metode matematičkog modeliranja i mogućnosti primene ovih metoda u rešavanju upravljačkih problema u preduzeću.

Matematički model predstavlja pojednostavljeni prikaz realnog sistema, izražen preko matematičkih relacija. On omogućava primenu matematičkih metoda, odnosno matematičkog aparata u istraživanju potrebnih rešenja i donošenju odluka.

Definisanje matematičkog modela nekog realnog sistema može biti veoma težak problem. Univerzalnih pravila i načina izgradnje modela nema, jer je svaki konkretan slučaj specifičan i zahteva izgradnju modela u skladu sa sopstvenim ciljevima i zadacima istraživanja.

Predstavljanje nekog realnog upravljačkog problema matematičkim modelom, omogućava primenu odgovarajućih matematičkih metoda za rešavanje ovih problema. U novije vreme za ove potrebe se koriste metode optimizacije i metode matematičkog programiranja uz sve veće korišćenje računarske tehnike.

Za potrebe rešavanja različitih problema i razvoja odgovarajućih modela koji pomažu odlučivanju, razvijen je izuzetno veliki broj metoda i tehnika. Izbor iz takvog mnoštva je komplikovan i bio bi nezamisliv bez korišćenja savremenih informacionih pristupa, kao što su specijalizovane baze podataka. No, bez obzira na relativno laka pretraživanja pomenutih baza podataka, taj postupak se sastoji iz nekoliko koraka:

- * identifikovanje ključnog donosioca odluke,
- * određivanje kriterijuma rešenja problema,
- * specificiranje problema,
- * identifikovanje korisnika podataka,
- * izbor kataloga primenjivih metoda i tehnika,
- * poređenje primenjivih metoda ili tehnika sa kriterijumima izbora,

- * predstavljanje inicijalnog modela upravljaču,
- * prikupljanje primarnih podataka,
- * razvoj modela za testiranje,
- * predstavljanje rezultata upravljaču i
- * provera i ako je potrebno ispravka modela.

Sve do sada razvijene metode su klasifikovane u dve velike grupe i to:

1. metode jednokriterijumskog odlučivanja,
2. metode višekriterijumskog odlučivanja.

Metode iz grupe jednokriterijumskog odlučivanja karakteriše dobijanje optimalnog rešenja, koje ekstremizira jednu kriterijumsku funkciju uz prisustvo odgovarajućeg skupa ograničenja. Većina metoda spada u tzv. "tvrde" matematičke metode čiji se razvoj smatra uglavnom završen. U tu grupu spadaju: linearno programiranje, transportne metode, nelinearno, celobrojno i dinamičko programiranje, mrežno planiranje, teorija redova čekanja, Markovljeva analiza, simulacija, teorija igara, stohastičko programiranje, kombinatorna optimizacija i slično.

Druga velika grupa, tzv. metode višekriterijumskog odlučivanja, se upravo nalazi u velikoj ekspanziji i razvoju. One se mogu klasifikovati u dve veće grupe i to: (i) metode višeatributivnog odlučivanja (VAO) i (ii) metode višeciljnog odlučivanja (VCO).

U SAD-u je razvijena metoda analitičkih hijerarhijskih procesa (AHP) koja ima i elemente ekspertske sistema koja je razvijena pre svega za potrebe podrške odlučivanju.

Za primenu svih ovih metoda razvijeni su sjajni softverski paketi koji omogućuju jednostavnu primenu. Najpoznatiji medju

njima su: ELEKTREE, QUALIFEX, ORESTE, MELCHIOR i drugi. (Detalji ovih alata detaljno se obrađuju kroz programske sadržaje predmeta: Operaciona istraživanja i Teorija odlučivanja).

7.3.2. Brainstorming

Brainstorming je veoma moderna tehnika odlučivanja u kojoj učestvuje veći broj ljudi. Poreklo ove kovanice je u rečima "brain" (mozak) i "storm" (oluja), pa bi njeno izvorno značenje bilo "moždana oluja". Medjutim, ako se pogleda šta ovaj pojam stvarno znači, onda bi primenljiv naziv mogao biti "borba mišljenja" ili "borba ideja".

Brainstorming ima nekoliko varijanti, i izuzetno je značajan kao tehnika za podsticanje i generisanje velikog broja ideja od strane grupe ljudi za kratko vreme, u cilju dobijanja predloga za prevazilaženje problema.

Grupu za brainstorming čine učesnici, rukovodilac brainstorminga i sekretar. Idealna veličina grupe je pet do osam učesnika (maksimalno 15 do 20), pri čemu je veoma važno da svi budu smešteni oko stola u dobroj prostoriji, izolovanoj od spoljnog uticaja. Prostorija je opremljena tablom na kojoj se ispisuju ideje. U novije vreme se može koristiti računarska tehnika i projekcija sa monitora na platno. Potrebno je postići opuštenost učesnika, slobodnu razmenu ideja i mišljenja. Rukovodilac brainstorminga mora da bude neutralan i nekontraverzan, kao i da bude sposoban da usmerava ideje u željenom pravcu. Ako je direktor prisutan on mora da bude samo ravnopravan, a nikako dominantan učesnik. Učesnici moraju znati temu sastanka ranije, najmanje nedelju dana unapred. Trajanje brainstorminga je 60 do 90 minuta.

Postoje četiri pravila brainstorminga:

- Eliminirati kritičizam (ideja ne sme biti kritikovana, jer samo tako ona može dalje da se razvija).
- Slobodno i neograničeno iznositi ideje (ideje mogu i treba da budu čudne, pa čak i smešne, kreativne ideje se stvaraju kad se konstantan način razmišljanja i uobičajeno rasuđivanje ignorišu).
- Dati prednost kvantitetu u odnosu na kvalitet (što je više ideja to je bolje).
- Kombinovati i poboljšavati ideje (nove ideje se stvaraju i ako se dodaju novi elementi postojećim idejama; bolje ideje se mogu dobiti kombinacijom predhodno evidentiranih ideja).

Rukovodilac brainstorminga mora da:

- obezbedi zadovoljstvo, lagodnost i neuznemirenost učesnika tokom objašnjavanja pravila i samog toka brainstorminga,
- često podstiče kreativno razmišljanje probnog brainstorminga na neku uobičajenu temu,
- definiše problem da bude praktično orijentisan jer uopšteni problem nije dobra polazna osnova za brainstorming,
- aktivira pasivne učesnike postavljanjem pitanja: Šta vi mislite gospodine X?
- odmah zaustavi kritične komentare,
- intenzivno razmišlja o kombinovanju datih ideja,
- inicira novu ideju ili polaznu osnovu za generisanje novih ideja i predloga u situacijama kada niko ne želi da uzme reč.

Sekretar brainstorminga mora da:

- ispisuje ideje na tabli da ih svi mogu videti i pročitati,
- numerički svaku ideju,
- jezički uobličava ideje pre ispisivanja na tabli.

Učesnici brainstorminga moraju da:

- opušteno, bez predrasuda, predlažu ideje i akcije,
- odbace bilo kakvu kritiku,
- odustanu od vrednovanja u trenutku iznošenja ideje, i na osnovu toga slobodno iznesu predloge,
- aktivno učestvuju u proceni uticaja i rangiranju problema i akcija u fazama brainstorminga kada je to neophodno.

Postoje različiti oblici brainstorminga, ali kod svih su opšta pravila ista i u principu služe da se za rešavanje određenog problema nađe rešenje aktiviranjem svih raspoloživih kreativnih snaga u preduzeću. O detaljima ovog alata, kao i drugih koji se koriste najčešće u rešavanju problema iz oblasti kvaliteta, detaljno će biti reči u predmetu: Upravljanje kvalitetom.

7.3.3. Delphi metoda

Delphi metoda ili tehnika služi kao podrška odlučivanju. Sastoji se u tome da se o nekom važnom pitanju iz razvojne problematike preduzeća konsultuju stručnjaci izvan preduzeća na taj način što se u prvom krugu sastavlja upitnik sa opštim pitanjima. Na primer, fabrika automobila bi mogla da grupi od stotina stručnjaka iz automobilske industrije delegira pitanje : ***Kako vidite automobil za početak XXI veka?*** Posle prikupljanja odgovora, stručna grupa u fabrici može da razmotri prikupljene odgovore i da postigne konsenzus o najboljim predlozima.

Na osnovu ideja iz prvog kruga, formira se novi upitnik vezan za tehničke detalje: zapremina motora, karakteristike menjača, vrsta goriva, broj vrata, itd. Novi upitnik se šalje stručnjacima na razmatranje u drugom krugu, a prispeli odgovori se analiziraju na isti način kao posle prvog kruga i sastavlja novi upitnik sa još većim detaljisanjem i šalje stručnjacima na razmatranje u trećem krugu. Posle dobijenih ideja, stručnjaci u fabrici automobila treba samo da razrade detalje konstrukcije i imaće novi model automobila. Ovakva tehnika može da se koristi za prikupljanje ideja za dizajniranje bele tehnike, proizvoda široke potrošnje i slično, gde u prvom krugu mogu učestvovati potrošači – budući kupci, a u narednim krugovima obavezno je da budu uključeni stručnjaci za datu oblast.

Broj krugova kod realizacije delphi metode nije ograničen. Kod složenijih problema on je u principu veći (najmanje tri kruga). U realizaciji ove metode treba voditi računa o sledećem:

- izabrati prave stručnjake za datu oblast,
- jasno definisati zahteve na koje stručnjaci odgovaraju pismenim putem,
- analizu primljenih ideja i usaglašavanje oprečnih mišljenja treba u preduzeću da izvede stručni tim, i da prihvati preovladavajuće predloge iz prispelih odgovora u svakom krugu.

Pomoću Delphi metode pored rešavanja nekih tehničko-tehnoloških problema mogu da se izvrše: naučno-tehnološka predviđanja (na primer: budućnost neke proizvodnje); tehnološka predviđanja (na primer: razvoj novih sredstava za rad); opšta privredna predviđanja (na primer:

promene u strukturi proizvodnje); predviđanja razvoja nauke (na primer: pravci razvoja neke naučne discipline).

Delphi metod može se primeniti na različitim nivoima predviđanja, i to: na nivou nacionalne privrede; na nivou privredne grane; na nivou asocijacija; na nivou preduzeća.

Postoje i druge metode i tehnike koje služe kao podrška odlučivanju, o kojima će detaljnije biti reči u okviru predmeta : Teorija odlučivanja.

“Ne rasipajte vreme –jer je ono materijal od koga je život sagrađen”

Franklin

”Nijedan lift ne vodi do uspeha. Morate da koristite stepenice”.

Emil Eš

8. FUNKCIONALNE OBLASTI MENADŽMENTA

Kada se govori o menadžmentu u preduzeću, odnosno upravljanju preduzećem u celini i u pojedinim njegovim delovima i područjima poslovanja, neophodno je govoriti o poslovnim funkcijama u preduzeću, čijim obavljanjem se konstituiše proces poslovanja preduzeća. Upravljanje ovim poslovnim funkcijama, odnosno oblastima poslovanja povezanim u celinu, čini proces upravljanja preduzećem.

U ovom poglavlju biće bliže razmotrene ove poslovne funkcije, odnosno pojedine funkcionalne oblasti menadžmenta, kako se obično u teoriji menadžmenta zovu. Ovo razmatranje će biti ograničeno samo na razmatranje aktivnosti koje čine pojedine funkcionalne oblasti i mogućnosti upravljanja njima. Detaljna razmatranja pojedinih funkcionalnih oblasti menadžmenta izučavaju se u posebnim predmetima studija menadžmenta, obično nazvanih kao i pojedine funkcionalne oblasti.

U okviru ovoga kursa obuhvaćene su sledeće osnovne funkcionalne oblasti menadžmenta:

- Upravljanje proizvodnjom
- Upravljanje istraživanjem i razvojem

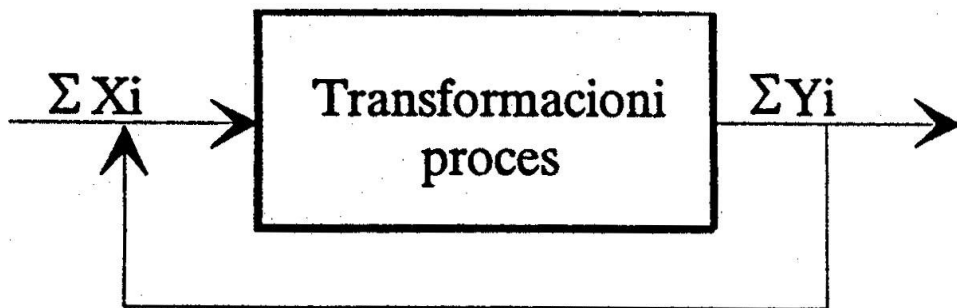
- Upravljanje marketingom
- Upravljanje finansijama
- Upravljanje kadrovima
- Upravljanje projektima
- Upravljanje tehnologijom
- Upravljanje kvalitetom
- Strategijski menadžment

U literaturi, ove oblasti se često nazivaju: IR menadžment, proizvodni menadžment, marketing menadžment, finansijski menadžment

8.1. UPRAVLJANJE PROIZVODNJOM

Proizvodnja je svrsishodna ljudska delatnost u kojoj se određeni skup resursa – inputa, transformiše u određene proizvode – autpute koji služe zadovoljenju ljudskih potreba. Autputi ili proizvodi mogu biti materijalne prirode, a mogu biti i raznovrsne usluge namenjene određenoj grupi korisnika. Proizvodnja predstavlja najvažniju fazu u procesu društvene reprodukcije, jer je ona materijalna osnova za funkcionisanje ostalih društvenih procesa i aktivnosti.

U proizvodnji kao proces ulaze određeni elementi (resursi – inputi X), koji treba da se transformišu u određene druge elemente (proizvode – autpute Y) koji kao proizvodi ili usluge zadovoljavaju određene društvene potrebe iskazane na tržištu, što je šematski prikazano na sl.8.1.



Sl.8.1. Šematski prikaz procesa proizvodnje

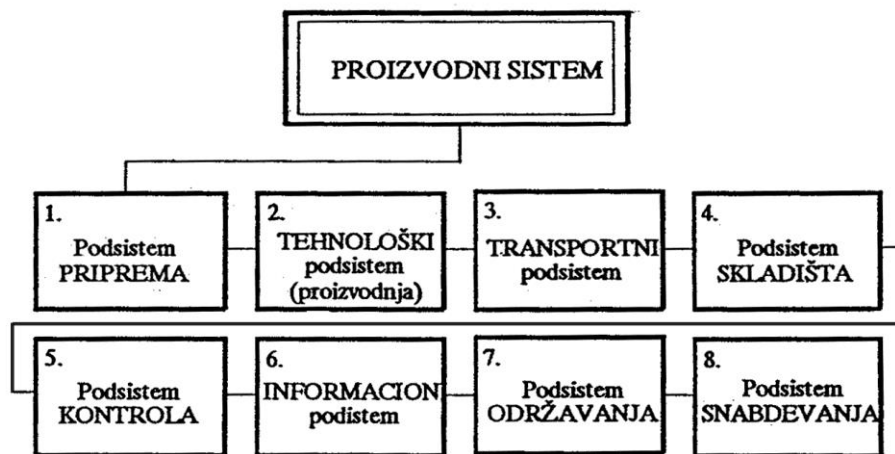
Sama proizvodnja se realizuje kroz brojne tehnološke procese. Proces proizvodnje predstavlja jedan dinamički sistem u kome postoji kretanje materijala (materijalni tokovi) i kretanje informacija (informacioni tokovi). Kod složenijih proizvodnih sistema ovi tokovi mogu biti veoma složeni, pa zahtevaju određene sisteme za njihovo upravljanje. Ovom problematikom se bavi u okviru menadžment aktivnosti disciplina: menadžment proizvodnje.

Sistem upravljanja proizvodnjom funkcioniše na principu povratne sprege, na taj način što se vrši ocena kvaliteta finalnog proizvoda – Y, u kojoj meri ona zadovoljava planirane vrednosti. Ako postoji odstupanje, onda se na osnovu dobijenih informacija vrši korekcija polaznih elemenata (materijal, tehnološki proces i drugo) da bi se dobio željeni rezultat Y.

8.1.1. Struktura proizvodnog sistema

Ako se proizvodni sistem posmatra kao skup elemenata koji definišu sve ono što se dešava sa predmetom rada od ulaska sirovine u proizvodnju do izlaska gotovog proizvoda, onda se on može predstaviti kao skup podsistema, kao na sl.8.2. Svaki podsistem predstavlja potpuno zaokruženu sistemsku celinu

(ulaz, izlaz, povratnu vezu, ponašanje) pa se tako i prikazuje u strukturi proizvodnog sistema.



Sl.8.2. Struktura proizvodnog sistema

Podsystem pripreme ima funkciju pripreme rada proizvodnog sistema (planiranje, konstrukciona i tehnološka priprema, priprema operative i druge dokumentacije za rad sistema).

Tehnološki podsystem ima funkciju obrade proizvoda na relaciji ulaz–izlaz u smislu promene oblika ili stanja predmeta rada, da bi se dobio proizvod određenog kvaliteta i upotrebnih vrednosti (to je proizvodnja na radnim mestima).

Transportni podsystem u proizvodnom sistemu ima zadatak da prenosi elemente proizvodnje u liniji procesa s ciljem da se proces realizuje.

Podsystem skladišta omogućuje rad proizvodnog sistema u uslovima kada tokovi proizvodnje nisu potpuno sinhronizovani (čekanje, skadištenje, regulisanje zaliha).

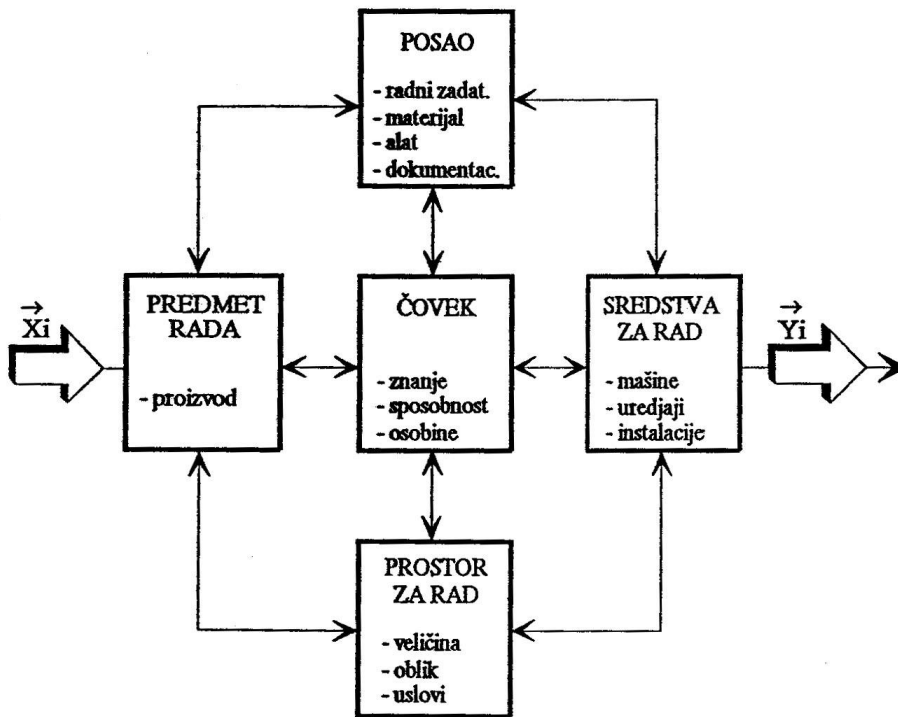
Podsistem kontrola u proizvodnom sistemu ima funkciju provjere kvaliteta obrade i kontrole stabilnosti procesa rada.

Informacioni podsistem ima funkciju obrade kontrolisanih veličina i davanje podataka o uticajima na sistem. Ovaj podsistem de facto predstavlja upravljanje procesom.

Podsistem održavanja obezbeđuje pouzdano funkcionisanje proizvodnog sistema u toku rada i eliminisanje dugih i čestih zastoja u proizvodnji. On vrši održavanje sistema.

Podsistem snabdevanja obezbeđuje uslove rada, snabdevanje sa svim što je potrebno u radu sistema (materijal, energija i drugo).

Osnovna ćelija u proizvodnom sistemu, i njegov elementarni deo je radno mesto na kome radi čovek. Radno mesto je određeni prostor (definisani veličinom, oblikom i uslovima) u kome se obavlja elementarni deo procesa proizvodnje koji je uslovljen određenim sredstvima za rad (mašine, uređaji, instalacije). Na radnom mestu se obavlja određeni posao koji je definisan radnim zadatkom, materijalom, alatom i dokumentacijom. Predmet rada je određeni proizvod koji je polazni činilac za formiranje radnog mesta. U centru svega ovoga je čovek, koji da bi mogao da obavlja povereni mu posao na određenom radnom mestu mora da ima određeno znanje, sposobnosti i osobine, da bi rezultat njegovog rada zadovoljio željene karakteristike Y_i , kao što je šematski prikazano na sl.8.3.



Sl.8.3. Sistem radnog mesta

8.1.2. Moderni menadžment proizvodnje

Privredni rezultati i uspesi koje postiže japanska proizvodnja daju za pravo da se konstatuje da ona danas predstavlja svojevrsan fenomen. Koncept japanskog razvoja polazi od značaja industrijske proizvodnje, stepena njene razvijenosti i činjenice da je upravo industrijska proizvodnja taj osnovni sektor gde treba da se usmere sva istraživanja i primene sve nove metode proizvodnje i tehnologije. U Japanu se rodila poznata krilatica: "Nije problem proizvesti već prodati". Ko je ovo shvatio na vreme sigurno je rešio vrhunske probleme industrijske proizvodnje, od produktivnosti, kvaliteta do zaliha i drugo.

Nema sumnje, ova orijentacija u proizvodnji prema tržištu oličava jednu novu proizvodnu filozofiju koja je u potpunosti okrenuta prema proizvodu, zato što je proizvod orijentisan prema tržištu. Doprinos ovom konceptu najviše daje moderni koncept menadžmenta proizvodnje, koji je u japanskim uslovima specifičan.

Osnovi nove proizvodne filozofije u Japanu bazirani su na sledećim principima:

- Eliminisanje svega suvišnog;
- Stalna poboljšanja procesa proizvodnje;
- Nettoškovni princip upravljanja;
- Nulta kontrola kvaliteta;
- SMED sistem racionalizacije i
- Snabdevanje proizvodne trake " tačno na vreme".

8.1.2.1. Eliminisanje svega suvišnog

Bazna misao kreatora nove proizvodne filozofije u Japanu, *Šigeo Šinga*, dovodi u fokus suštinu ovog sistema: "Nova proizvodna filozofija je sistem koji nije tehnika, to je sistem misli o nekom problemu. Promenom načina razmišljanja o nečemu mi u stvari dolazimo do rešenja".

Da bi se proizvodilo brzo, kvalitetno i jeftino, potrebno je eliminisati sve suvišne stvari iz procesa proizvodnje: vreme, škart, unutrašnji transport, završnu kontrolu kvaliteta i drugo.

Posao menadžera je da otklanja svaki prazan hod u proizvodnji. U otklanjanju praznih hodova prvo treba da se ukinu zalihe. Glavni problem menadžera u neefikasnim privredama je što ne prepoznaju prazne hodove i njih ne eliminišu po principu

"kore od banane" (bananu kupujete da bi ste je pojeli, a koru kao suvišnu stvar bacate).

Smanjenje vremena proizvodnje je fundamentalni cilj racionalizacije proizvodnje. Primeri japanske metode proizvodnje govore da se vreme pripreme može smanjiti sa nekoliko sati na nekoliko minuta. Mnogi misle da se japanski stručnjaci služe magijom, a u stvari japanski stručnjaci se služe glavom.

Za autore i duhovne tvorce japanskog privrednog napredka, ostaje još nejasnih pitanja: zašto neko proizvodi određenu robu koja nema kupca, tržište, odnosno, ako proizvodnja nije ugovorena. Treba proizvoditi po narudžbini a ne po nekom sopstvenom planu, što neko misli da treba proizvoditi. Treba proizvoditi ono što je prodato, a ne ono što se pretpostavlja da će se prodati. Prema Š.Šingu, aksiom svake proizvodnje je: robu prodaje kvalitet.

8.1.2.2. Poboljšanje procesa proizvodnje

Koncepcija nove proizvodne filozofije podrazumeva stalno poboljšanje procesa proizvodnje. U praksi mnogih zemalja ovaj princip se zanemaruje, a u Japanu mu se daje suštinski značaj. Na principu Demingove filozofije stalnih poboljšanja (Demingov krug) u svim funkcijama preduzeća, obezbeđuje se stalno poboljšanje svih elemenata proizvodnog procesa, a samim tim i kvaliteta dobijenog proizvoda. Da bi se princip poboljšanja proizvodnje ostvario u savremenim uslovima japanski stručnjaci su definisali formulu:

" 5 x Z " i " 1 x K "

odnosno: pet puta se mora postaviti pitanje "zašto" (5Z), da bi se došlo do odgovora na pitanje: "kako" (1K). O tome Šingo kaže: "Kada razmatramo kako da se postigne poboljšanje mi moramo stalno ponavljati pitanje : ZAŠTO – da bi na taj način postavili prave ciljeve i to za svaki od pet elemenata proizvodnje:

- predmet proizvodnje,
- sredstvo za rad i rad (čovjekov),
- metod proizvodnje,
- vreme i
- prostor".

Kod korišćenja novih metoda u okviru nove proizvodne filozofije neophodno je poznavanje i "know-how" metoda (znati kako). Međutim, iz napred rečenog se vidi da nije dovoljno znati "kako" nešto uraditi, nego je potrebno znati "zašto" se nešto radi, pa otuda se mora koristiti metod " know-why" (znati zašto). Prema tome, mora se koristiti kombinacija i "kako" i "zašto", jer je to najbolji način da se reši problem u proizvodnji (obično upravljački) i da se sistem prilagodi novoj situaciji.

8.1.2.3. Netroškovni princip

Kod primene ovog principa u upravljanju proizvodnjom polazi se od jedne sasvim nove filozofije, koja se bazira na novom tretiranju prodajne cene proizvoda. Prilikom izrade kalkulacije (do sada) primenjivao se tzv. "troškovni princip", koji glasi: prodajna cena (PC) proizvoda dobija se kada se troškovi proizvodnje (T) i dobit (D) saberu, odnosno:

$$PC = T + D$$

Kod netroškovnog principa, kao jednog od osnovnih principa upravljanja proizvodnjom, predhodna formula dobija sasvim novi oblik. Od prodajne cene se oduzmu troškovi proizvodnje i na taj način se dobija dobit, odnosno:

$$PC - T = D$$

Sušтина ovog principa je da se prodajna cena ovde posmatra kao konstantna veličina koju određuju uticajni tržišni faktori. U ovom slučaju se ceo interes i problem prenosi i usredsređuje na troškove. Ovo je, kako kažu japanski autori, industrijski način razmišljanja, to znači da je smanjenje troškova jedini način da se obezbedi dobit.

8.1.2.4. Nulta kontrola kvaliteta

Kontrola kvaliteta proizvoda je jedan od procesa (pored transporta i skladišta) koje treba eliminisati. Zbog toga se u okviru nove proizvodne filozofije stvorio koncept: "nulta kontrola kvaliteta" ili "Zero QC" ("Zero Quality Control").

Nulta kontrola kvaliteta je idealni proizvodni sistem koji je isključio proizvodnju škarta, i zato se često sve to zove: sistem "nula grešaka".

Da bi se u proizvodnji ostvario "Zero QC" treba da se koriste određene metode koje su specijalno razvijene za "nultu kontrolu kvaliteta" ili tzv. "totalnu kontrolu". Najpoznatiji metod je Poka–Yoke metod, ili inspekcija na izvoru nastanka greške.

Metod Poka – Yoke sprečava pojavu greške u proizvodnji. On može biti izrađen u dva tipa:

1. Tip graničnika – stop, u trenutku nastanka greške aktivira se Poka–Yoke sistem i mašina ili linija se zaustavlja.
2. Tip signala : u trenutku nastanka greške aktivira se Poka–Yoke sistem, a izvršilac dobija zvučni ili svetlosni signal. Signal traje dok se greška ne otkloni.

Na ovaj način se eliminišu greške u trenutku njihovog nastajanja, pa se time omogućuje proizvodnja bez greške. U takvoj situaciji završna kontrola kvaliteta gotovih proizvoda je suvišna.

8.1.2.5. SMED sistem racionalizacije proizvodnje

Tvorci sistema nove proizvodne filozofije smatraju da je SMED (Single-digit Minute Exchange of Die) jedna od osnovnih metoda za racionalizaciju proizvodnje. Ova metoda praktično znači: "izmena alata pritiskom na dugme". Smatra se da je SMED sistem ključ uspeha Toyota – sistema.

Š.Šingo je razvio SMED sistem po prvi put za zamenu alata na 100–tonskoj presi u Toyoti sa 4 sata na tri minuta i ostvario velike uštede u proizvodnji, jer je ovu presu učinio višenamenskom, a kasnije i ostale mašine u fabrici. Suština SMED sistema je u tome što je Šingo celokupan proces zamene alata podelio u dve grupe i to:

1. Unutrašnje podešavanje, to su sve operacije koje se izvode na zameni alata dok mašina radi.
2. Spoljašnje podešavanje, to su operacije na zameni alata za vreme kojih se mašina zaustavlja.

8.1.2.6. Proizvodnja Just – in – time

Princip proizvodnje "Just – in – time " podrazumeva proizvodnju gotovih proizvoda " tačno na vreme", kako bi se udovoljilo porudžbini kupca. Princip "Just – in – time" je krajnji cilj nove proizvodne filozofije. Ovaj princip je prvi put razvijen u Toyota sistemu, a danas se širi u brojnim preduzećima japanske privrede.

Ovaj princip podrazumeva da se sva radna mesta na proizvodnoj traci snabdevaju tačno na vreme potrebnom količinom materijala. To je proizvodnja bez skladišta, sirovina i promaterijala i gotovih proizvoda.

Kombinacijom svih napred navedenih principa ostvaruje se najviši nivo organizacije proizvodnje – proizvodnje : " Just – in – time". Detaljno o problematici upravljanja proizvodnjom izučavaće se kroz predmet: Upravljanje proizvodnjom.

8.2. UPRAVLJANJE ISTRAŽIVANJEM I RAZVOJEM

Upravljanje istraživanjem i razvojem ili IR menadžment ili R&D menadžment (*Research and Development*) su sinonimi za jednu veoma značajnu funkciju menadžmenta – funkciju istraživanja i razvoja.

Istraživačko – razvojna funkcija predstavlja osnovu razvoja svakog preduzeća, pa i društva uopšte. Bez njenog postojanja danas je nemoguće zamisliti prosperitetno preduzeće. Razloge za to treba tražiti u činjenici da se strategija temelji na mogućnostima istraživačko–razvojne funkcije, koja je dužna da istražuje i razvija nove proizvode koje će prihvatiti tržište.

Prilikom izrade planova istraživačko–razvojne funkcije treba odvojeno planirati istraživački i razvojni rad, jer istraživanje predhodi razvoju.

Nova epoha u kojoj živimo, zahteva veliko angažovanje nauke, znanja i sposobnosti ljudi koja omogućuju stvaranje novih dobara za sve prefinjenije zahteve potrošača.

Tehnički progres, koji u svojoj genezi predstavlja rezultat naučnih otkrića, omogućuje u današnje vreme veliku brzinu zamena jednih tehnologija drugim, savremenijim i efikasnijim.

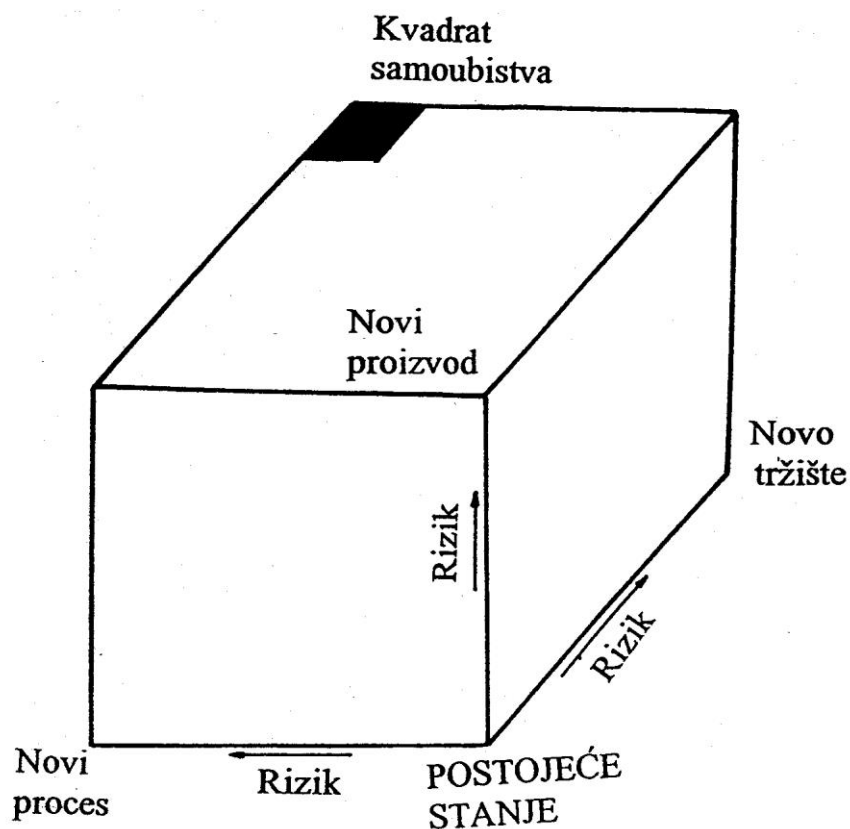
U takvim uslovima preduzeće ne može da ostane u "statusu mirovanja" jer taj status neminovno dovodi do njegovog gašenja, već stalno mora da nalazi načine da prati događanja u okruženju da bi sa svojim proizvodima opstalo na tržištu.

Jedna od važnih funkcija menadžmenta, čiji je zadatak da nalazi rešenja da se stanje preduzeća uvek pomera u nova kvalitetnija stanja koja omogućuju opstanak, je funkcija istraživanja i razvoja koja se ostvaruje u istraživačko – razvojnim odeljenjima kao organizacionim jedinicama preduzeća.

Svako ozbiljnije preduzeće, koje zauzima značajniju poziciju na tržištu ima istraživačko – razvojno odeljenje, koje je u nekim preduzećima podignuta na nivo istraživačko – razvojnog instituta.

Na sl.8.4. šematski je prikazan tzv. spektar tehnoloških rizika sa kojima je suočen menadžment preduzeća u trenucima donošenja odluka pokretanja preduzeća iz trenutnog stanja (koordinatni početak). Bilo koja mogućnost da se izabere da bi se poboljšala pozicija preduzeća, novo tržište, novi proizvod ili nova tehnologija, menadžment je suočen sa rizikom. Ako bi se krenulo dijagonalno, sve tri promene istovremeno, rizik je

najveći. Naravno, ako ne preduzimamo ništa, rizika nema, ali preduzeće je osuđeno na potpunu propast.



Sl.8.4. Spektar tehnoloških rizika

Ukoliko u preduzeću postoji razvijeno istraživačko–razvojno odeljenje, mogu se naći rešenja koja evidentne rizike minimiziraju.

8.2.1. Inventivnost i inovativnost

U istraživačko razvojnim odeljenjima, odnosno u okviru istraživačko – razvojne funkcije preduzeća, realizuju se zadaci inventivnog i inovativnog rada. Važno je, da se definiše razlika

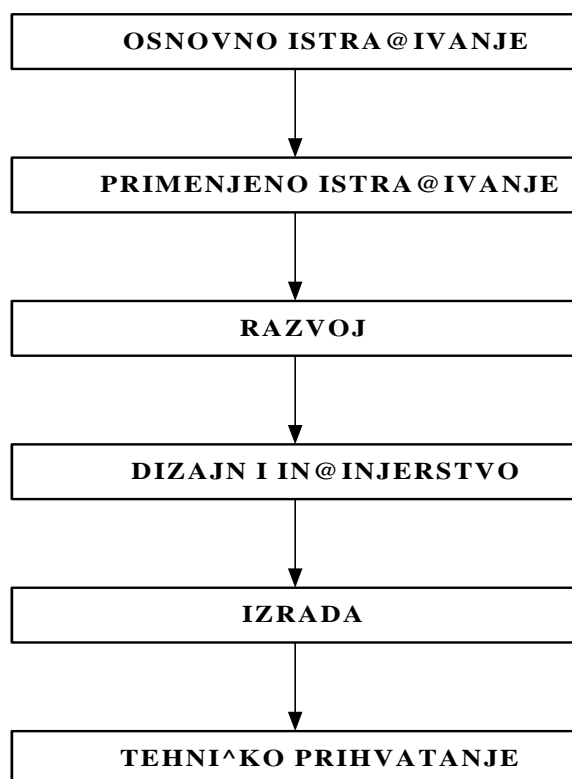
između invencije i inovacije. Često se isto značenje daje ovim pojmovima, što je pogrešno, jer njihovi sadržaji se bitno razlikuju. Naime, invencija znači otkriće, naučno ili tehničko. Inventivni proces ne sledi logiku razmatranja poznatih činjenica i vezuje se često za ono što se naziva "apstraknim mišljenjem", mišljenjem izdvojenim iz kontesa poznatih stvari. Zato se invencija često vezuje za proces kreativnosti.

Kreativnost je lakše definisati generalno, nego posebno, kada je preduzeće u pitanju. Čak iako se opšta definicija kreativnosti primeni na kompaniju, teško je identifikovati kreativne talente, odnosno ko je u stanju da obavi kreativne zadatke. Važno je shvatiti da kreativnost nije "božji dar elite", već je to široko rasprostranjena ljudska karakteristika. Svakako, osnovna "prirodna" kreativnost može da se poboljša u određenim uslovima, što značajno varira u različitim konkretnim organizacijama.

U tom slučaju postavlja se pitanje – kakva organizaciona klima podstiče kreativne procese, a kakva ih koči. Iskustvo je pokazalo da klima koja obiluje poteškoćama nije tako loš ambijent za kreativnost. Mnogi umetnici i naučnici su radili u ekstremno lošim uslovima, na primer u toku drugog svetskog rata, a u istom periodu nastala su mnoga epohalna otkrića. Znači određeni psihološki pritisci, određena ekstremna stanja ljudske psihe – rezultiraju visokom motivacijom za kreativni rad. Međutim, to su prinudne motivacije, pa se takav vid stimulisanja kreativnosti danas ne primenjuje. Naprotiv, istraživačko – razvojna odeljenja velikih kompanija obično se grade u izuzetno lepim prirodnim ambijentima, koji obiluju raznim pogodnostima za istraživače – od bazena i teniskih terena do golfa i jahanja.

Inovacija je novi način stavljanja starih ili novih ideja u praksu. U suštini nema potpuno korektne definicije inovacije, ali

svaka se može svesti na to da je invencija – otkriće, a inovacija način njegove primene u praksi. Model klasičnog procesa inovacije koji se realizuje u okviru istraživačko–razvojne funkcije preduzeća, šematski je prikazan na sl.8.5.



Sl.8.5. Model klasičnog inovativnog procesa

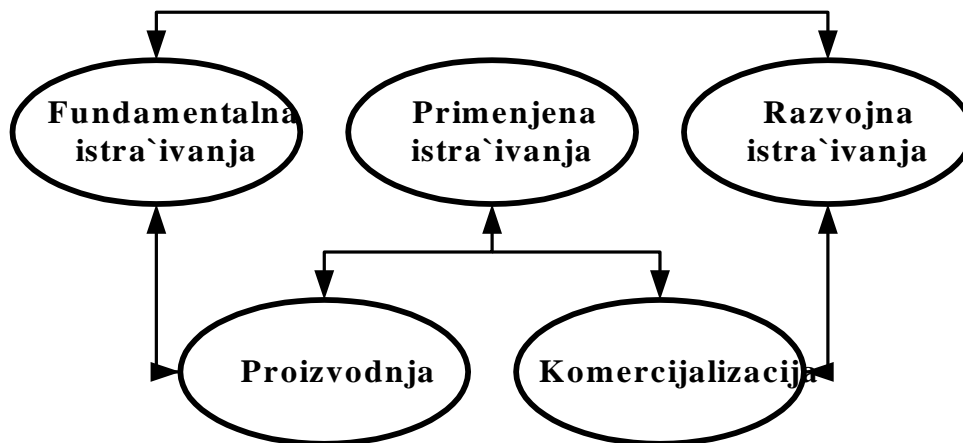
Upravljanje procesima istraživanja i razvoja u preduzeću znači da se pažnja usmerava upravljanju procesima invencije i procesima inovacije. Savremeni pristup istraživanju i razvoju u preduzeću utemeljen je na osnovnoj konstataciji da se dinamika tehnologije proizvodnje povezuje sa strateškom dinamikom organizacije kao celine.

8.2.2. Modeli istraživačko – razvojnog procesa

Uprkos nizu nedostataka navedenog istraživačko – razvojnog modela, sl. 8.5. koji se ispoljavaju u njegovoj linearnosti, nedovoljnoj praktičnoj primenljivosti, vezanosti za jednu vrstu tehnologija itd., ovi klasični modeli su doprineli boljem razumevanju potrebe za kontinuitetom aktivnosti vezanih za istraživanje i razvoj koji dovodi do nastanka tehnoloških inovacija, potrebe stalnog izdvajanja sredstava za ovu aktivnost u svim njenim fazama, potrebe praćenja i kontrole pojedinih faza i potrebe preispitivanja i alokacije resursa za ove aktivnosti u preduzećima.

U novije vreme, ovakav postupni tok razvoja proizvoda od fundamentalnih istraživanja do komercijalizacije, smatra se pogrešnim. U realnosti, u kompanijama gde je razvijena istraživačko – razvojna infrastruktura, dinamika realizacije istraživačko – razvojnih projekata odgovara strukturi kao što je prikazano na sl. 8.6.

Ovo praktično znači da se od fundamentalnih istraživanja može direktno da ide na razvoj proizvoda, ili čak da se od fundamentalnih istraživanja ide direktno na proizvodnju i plasman na tržište. Značajno je da se istakne da postoji povratna sprega između komercijalizacije proizvoda i fundamentalnih istraživanja. Takođe, važno je istaći da se istraživačko – razvojne aktivnosti delimično ili u celini odvijaju izvan kompanije, u institutima na univerzitetu ili na nekom trećem mestu, prema posebnim ugovorima koje u tu svrhu sklapaju kompanije. Ovaj način u odnosu na klasični skraćuje vreme realizacije novog proizvoda i smanjuje troškove istraživanja.



Sl.8.6. Savremeni model funkcionisanja istraživačko–razvojne funkcije u preduzeću

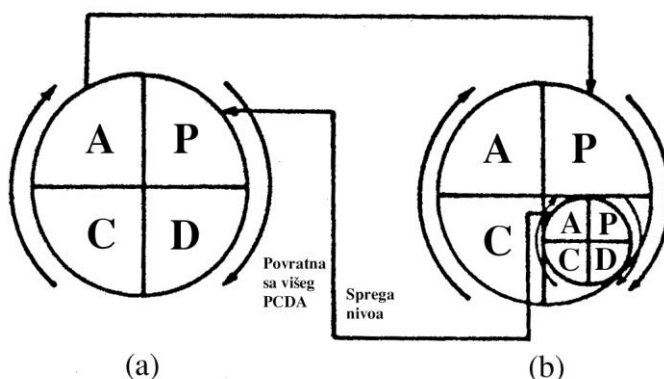
Savremeni menadžment pristup istraživačko–razvojnoj funkciji u preduzeću, prema zahtevima standarda ISO 9000:2000 zahteva aktivnosti stalnih poboljšanja na principima Demingove filozofije, odnosno Demingovog kruga koji je šematski prikazan na sl.8.7.

Funkcionisanjem povratne sprege između pojedinih odeljenja u istraživačko razvojnoj funkciji preduzeća omogućuje se "ugradnja" Demingovog kruga koji omogućuje definisanje korektivnih mera za unapređenje pojedinih aktivnosti, što dovodi do kreiranja inovacije sa višim nivoima performansi.

8.2.3. Promene i inovacije

Savremeni koncept menadžmenta ukazuje da preduzeće ne može efikasno da se razvija i posluje ukoliko ne ide u korak sa promenama u okruženju i ako te promene ne koristi. Brzo reagovanje na promene i prilagođavanje promenama je osnov

uspešnog upravljanja preduzećem. Menadžeri moraju da budu sposobni da brzo uočavaju promene u okruženju, da ih analiziraju, tumače i da podstiču i sprovode promene u sopstvenom preduzeću. Veoma su bitne sposobnosti menadžera da savladaju inerciju i otpor prema promenama koje postoje u svakom preduzeću i da stvore posebnu atmosferu za promene, tako da ljudi na promene gledaju kao na sopstvene šanse, a ne kao na pretnje i ugrožavanje položaja.



Sl.8.7. Sprega PDCA ciklusa kod realizacije istraživačko–razvojnih aktivnosti

- a) odeljenje za jednu vrstu istraživačko–razvojnih aktivnosti*
- b) odeljenje za drugu vrstu istraživačko–razvojnih aktivnosti*

Promene koje se dešavaju u okruženju mogu biti: političke, tehnološke, ekonomske, pravne, finansijske, ekološke, vojne, pojava novih proizvoda, pojava novih tehnologija, pojava novih materijala, nove opreme i drugo. Naravno ovo je samo mali deo promena u okolini koje se svakodnevno događaju i koje stvaraju veoma nestabilan ambijent za poslovanje svakog preduzeća. U ovakvim uslovima preduzeće reaguje tako što se prilagođava novonastalim promenama, i raznovrsnim procesima upravljanja nastoji da njihov smer okrene u pravcu pozitivnog delovanja.

Efikasno upravljanje promenama podrazumeva definisanje odgovarajućeg pristupa ili koncepta, koji zadržava generalne stavove ove moderne upravljačke discipline a takođe omogućava preduzeću da definiše i istakne sopstvene specifičnosti. Jedan od poznatih pristupa upravljanja promenama je model 7S. Prema ovom modelu, uspešno upravljanje promenama zahteva da se uzme u obzir sedam ključnih faktora koji stvaraju mogućnosti za promene. Svi faktori su podjednako važni i povezani sa ostalim faktorima, a izostajanje jednog faktora može nepovoljno uticati na uvođenje potrebnih promena. U konkretnom slučaju specifične okolnosti mogu odrediti koji od navedenih faktora je najznačajniji u primeni određene strategije.

Smatra se da se ovih sedam faktora (7S) mogu podeliti u dve grupe i to:

A) tvrdi faktori (hardwer):

- struktura,
- strategija i
- sistemi .

B) meki faktori (softwer):

- stil,
- veštine,
- osoblje,
- nadprosečni ciljevi.

Kombinacija svih sedam faktora , zavisno od situacije u okruženju, omogućuje preduzeću brzo prilagođavanje nastalim promenama, što je posebno važno za istraživačko–razvojnu funkciju koja u ovim poslovima ima dominantnu ulogu.

Inovacije koje proizilaze kao rezultat rada istraživačko – razvojne funkcije, dovode do toga da se stanje u preduzeću stalno menja iz jednog u neko novo, bolje stanje sa višim performansama konkurentnosti.

Inovacije se vezuju za promene. One ustvari predstavljaju promene u upotrebnoj vrednosti ili načinu korišćenja resursa, ili promene u načinu korišćenja određenog znanja, metoda ili procesa. Sa druge strane su upravo neophodne promene za stvaranje inovacija. Zato je upravljanje inovacijama vezano za upravljanje promenama, a traganje za inovacijama je traganje za promenama koje će omogućiti stvaranje inovacija.

Postoji sedam osnovnih izvora inovativnih mogućnosti, odnosno izvora za dolaženje do inovacija:

1. Neočekivano:
 - neočekivani uspeh
 - neočekivani promašaj
 - neočekivani spoljni događaj.
2. Nepodudarnosti:
 - nepodudarnosti između ekonomskih realnosti jedne privredne delatnosti,
 - nepodudarnosti između realnosti jedne privredne delatnosti i pretpostavke o njoj,
 - nepodudarnosti između napora jedne privredne delatnosti i vrednosti i očekivanja njihovih mušterija,
 - interna nepodudarnost u okviru ritma ili logike samog procesa.
3. Potreba procesa.
4. Promene u strukturi privrede ili tržišta.
5. Demografska kretanja i promene.
6. Promene u opažanju, raspoloženjima i značenju.
7. Nova saznanja.

Prva četiri izvora se nalaze u samom preduzeću i predstavljaju unutrašnje izvore.

Ovi izvori su vidljivi i dostupni, pre svega ljudima iz tih preduzeća. Oni nisu obično mnogo vidljivi, već predstavljaju samo naznake promena koje su se dogodile ili će se dogoditi. Druga tri izvora inovativnih mogućnosti predstavljaju spoljne izvore koji se odnose na promene van preduzeća, i to su obično promene u društvenoj, političkoj i intelektualnoj sredini.

Sposobnost menadžera je da uoči ove promene i situacije, kao mogućnosti za inovacije, da inicira aktivnosti istraživačko – razvojne funkcije ka stvaranju inovacija koje dovode do promene u konkurentskoj poziciji preduzeća. Detalji ove problematike obrađeni su u okviru predmeta: Upravljanje istraživanjem i razvojem.

8.3. UPRAVLJANJE MARKETINGOM

Šta je to marketing? Kao prvo, to je nešto što mnogo njih, na žalost, ne razume, uključujući tu i neke koji se njime bave. Zbog toga, da ne počnemo nabranjanje svega onoga što jeste, nego onoga što nije. Marketing nije sramežljivi izraz za reklamiranje. Niti za prodaju; mada su obe te delatnosti važni elementi u marketingu.

On je u stvari, daleko više od toga, ali sam izraz zbunjuje otud što se koristi bar u tri značenja:

- 1) Marketing jeste, ili bi bar trebalo da bude, filozofija biznisa. Takva da se na biznis gleda potrošačevim očima, a profitabilnost obezbeđuje time što se potrošaču za uloženu vrednost daje odgovarajuće zadovoljenje. Suprotno devizi: "Mi proizvodimo ovo, pa ako hoćete –

kupite ", on se stara da se biznis usresredi na potrošačeve potrebe.

- 2) Marketing je funkcija biznisa, zaokružena menadžerska funkcija koja koordinira sve što pomenuta filozofija podrazumeva: predviđanje prohteva potrošača, identifikovanje i zadovoljavanje njegovih potreba pružanjem pravog proizvoda i usluge, po pravoj ceni, na pravom mestu i u pravo vreme.
- 3) Izraz marketing pokriva kao kišobran čitav niz tehnika koje se koriste da bi se taj proces mogao da izvede. Među njima su reklamiranje, i prodaja, plus čitav splet drugih promotivnih tehnika i koječega, od istraživanja do postavljanja cene.

Uzeta zajedno, ova tri značenja svakako pokazuju odmah bar ponešto od onog zbog čega je marketing složen. Prvo podrazumeva da je svaki učesnik biznisa predan, da svako mora da usvoji pravilan pristup, a mnogi treba da odigraju i konkretne uloge. Drugo podrazumeva da neko mora da nosi "marketinški šešir", i taj neko po starešinstvu bude dovoljno nadređen da bi gurao čitav proces. Treće pokazuje opseg tehnika potrebnih da bi menadžer i njegov tim krčmili svoj zanat. Nije ni čudo što svet marketinga smatra da je važan.

”Potrošnja je jedini cilj i svrha proizvodnje i interesu proizvođača treba pokloniti samo onoliko pažnje koliko je potrebno da se poveća interesovanje potrošača. Ta maksima je toliko jasna da bi bilo glupo dokazivati je. Ali u trgovini se interes potrošača skoro stalno podređuje interesu proizvođača; zato ispada da je proizvodnja, a ne potrošnja krajnji cilj celokupne industrije i trgovine”

Adam Smit, Bogastvo naroda, 1776.

Definicije marketinga su brojne: od opštih školskih verzija do onih kratkih i britkih koje su omiljene među odgovorima za oglašavanje. Sama koncepcija marketinga nije ništa novo, lako je razumljiva i nije je teško objasniti širim slojevima a potrošačima se veoma dopada. Zašto je onda skoro nemoguće primeniti je? Zašto se onda pitamo, kada pročitamo citat iz dela Adama Smita, da li smo uopšte učinili neki napredak za poslednjih dve stotine godina?

Postoje četiri posebna ali ipak međusobno povezana objašnjenja koncepcije marketinga. Ona ujedno podrazumevaju:

- način mišljenja;
- organizaciju poslovanja;
- niz aktivnosti koje se sprovode;
- onoga ko stvara dobit.

Marketing kao fundamentalna poslovna filozofija jeste oblik svesti koji treba da odredi celokupnu organizaciju posla. Izričito se tvrdi da smo mi svesni da naša egzistencija, opstanak i razvoj zavise od naše sposobnosti da pružimo potrošaču ono što on želi. Sve treba da bude podređeno širim potrebama tržišta.

” Tako u ratu pobednički strateg traži bitku posle pobeđe, dok onaj koji je osuđen na poraz ide u boj a onda traga za pobeđom. Za rat prvo nacrtaj plan koji će osigurati pobeđu, pa povedi vojsku u bitku; ako ne počneš strategijom već se samo osloniš na голу snagu, pobeđa ti neće biti osigurana”.

Sun Cu, 500 g.p.n.e.

Upravljanje marketingom u najužem smislu znači upravljanje potraživanjem. Ukoliko je to upravljanje efikasno tada preduzeće ne bi trebalo imati većih problema sa realizacijom svojih

proizvoda. To znači da preduzeće svojom strategijom na tržištu, prilikom razmene proizvoda usklađuje nivo proizvodnje, raznolikost potražnje i termine isporuke proizvoda. U principu postoji pet koncepcija kojima se koriste preduzeća u provođenju svoje strategije na tržištu, a to su:

- koncepcija proizvodnje,
- koncepcija proizvoda,
- koncepcija prodaje,
- koncepcija marketinga i
- društvena koncepcija marketinga.

Prema koncepciji proizvodnje, pretpostavlja se da prioritet na tržištu imaju proizvodi sa niskom cenom. Tada se preduzeće orijentiše na postizanje visoke produktivnosti i na široku distribuciju roba.

Koncepcija proizvoda pretpostavlja da će prioritet na tržištu imati proizvod najvišeg kvaliteta. U tom slučaju, preduzeće se orijentiše na proizvodnju proizvoda najvišeg kvaliteta.

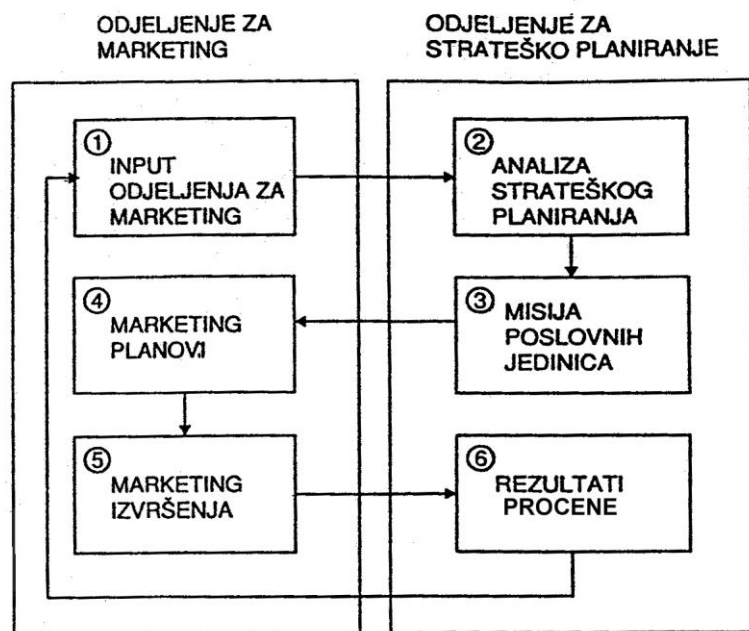
Prema koncepciji prodaje, proizvodi se kupuju zavisno od uloženog marketing napora. Stoga preduzeća, da bi povećala prodaju, moraju preduzimati agresivnije marketing aktivnosti.

Koncepcija marketinga pretpostavlja da će prioritet na tržištu imati oni proizvodi koji su rađeni na osnovu istraživanja potreba i želja tržišta, radi njihovog zadovoljavanja, vodeći pri tome računa o mogućnostima konkurencije. U tom slučaju, preduzeće ulaže ogroman napor da bi otkrilo potrebe i želje tržišta, radi njihovog zadovoljenja, vodeći pri tome računa koje će potrebe i želje i u kojem obimu zadovoljiti konkurenti.

Društvena koncepcija marketinga polazi od činjenice da će prioritet na tržištu imati oni proizvođači, koji pored ispunjavanja

potreba i želja potrošača, vode računa i o društvenim interesima. U tom smislu, proizvođači pored istraživanja potreba i želja tržišta i mogućnosti konkurencije, vode računa o humanosti, ekologiji i slično.

Iako svaka od navedenih koncepcija ima svoje specifičnosti, cilj im je ipak isti, da se proizvedena roba što efikasnije plasira na tržište. Zato se i plan svake poslovne jedinice oslanja na marketing plan kao ulaz. Posebno je interesantan odnos između funkcije upravljanja marketingom i funkcije strateškog planiranja, što je šematski prikazano na sl.8.8.



Sl.8.8. Odnos između marketing planiranja i strateškog planiranja

Kao što se vidi, prvi korak treba da učini funkcija marketinga. Svoja istraživanja tržišta i mišljenje (korak 1) treba

da dostavi funkciji strateškog planiranja. Na osnovu toga, funkcija strateškog planiranja vrši analizu dostavljenih rezultata (korak 2), postavlja misiju poslovnih jedinica (korak 3) i dostavlja je ponovo funkciji marketinga. Na osnovu misije, funkcija marketinga pravi marketing plan svojih aktivnosti (korak 4) i sprovodi ih na tržištu (korak 5). Rezultate izvršenja planova marketing funkcija dostavlja funkciji strateškog planiranja koja procenjuje rezultate (korak 6) i predlaže korektivne mere koje dostavlja funkciji marketinga. Navedeni proces stalno se ponavlja.

Uloga ostalih poslovnih jedinica jeste stvaranje sigurnosti da se predloženi plan ostvari. Tako na primer, finansije trebaju obezbediti dovoljno novaca, investicije trebaju obezbediti sredstva za rad (zgrade, mašine i drugu opremu), kadrovska služba radnu snagu, proizvodnja proizvode i tako redom.

8.3.1. Proces upravljanja marketingom

Svaka poslovna jedinica treba dati određeni doprinos za ostvarenje koristi od upotrebe zajedničkih sredstava. Za izvršenje te svoje uloge svaka poslovna jedinica izvodi određeni proces. Proces koji izvodi služba marketinga zove se proces upravljanja marketingom. On obuhvata:

- analizu tržišnih mogućnosti,
- istraživanje i selekcionisanje ciljnih tržišta,
- razvijanje marketing strategije,
- planiranje marketing taktike i
- primena i kontrola marketing aktivnosti, sl.8.9.

Prvi korak u marketingu jeste analiza mogućnosti tržišta. U njemu se istražuju i analiziraju dugoročne mogućnosti tržišta za

proizvodima koji su postavljeni strateškim planom. On se izvodi kroz dve faze. U prvoj fazi se istražuju mogućnosti i ponašanje mikro i makro okoline, dok se u drugoj fazi analiziraju i razmatraju uslovi pod kojima bi se proizvodi mogli realizovati na tržištu. Pri tom treba posebno posmatrati tržišta potrošača, a posebno tržišta organizacija kao kupaca, jer svaki od njih ima neke specifičnosti u prilazu kod kupovine proizvoda. Izlaz ovog marketing koraka su potencijalna (ciljna) tržišta na kojima bi se mogli plasirati proizvodi.



Sl.8.9. Proces upravljanja marketingom

U drugom koraku vrši se dodatno istraživanje i analiza mogućnosti ciljnih tržišta u cilju njihovog selekcionisanja. Za to postoje tri bitna razloga. Kao prvo, bilo bi preskupo prikupiti sve neophodne informacije za sva ciljna tržišta. Drugo, sva ciljna tržišta najverovatnije se neće moći opslužiti. Kao treće, mogu postojati drugi konkurenti koji su zaposeli ili nameravaju zaposednuti neko od ciljnih tržišta. Izlaz drugog koraka su selekcijom odabrana tržišta, na koja preduzeće namerava plasirati svoje proizvode, uz predviđenu prodaju, troškove marketinga i profite. To se postiže merenjem tržišnog potencijala i predviđanjem buduće potražnje odgovarajućim marketing tehnikama. Pri tome se vrši segmentacija tržišta (delenjem celokupnog tržišta na segmente koji imaju zajedničke osobine)

da bi preduzeće na svakom segmentu moglo preduzeti odgovarajuću marketing strategiju.

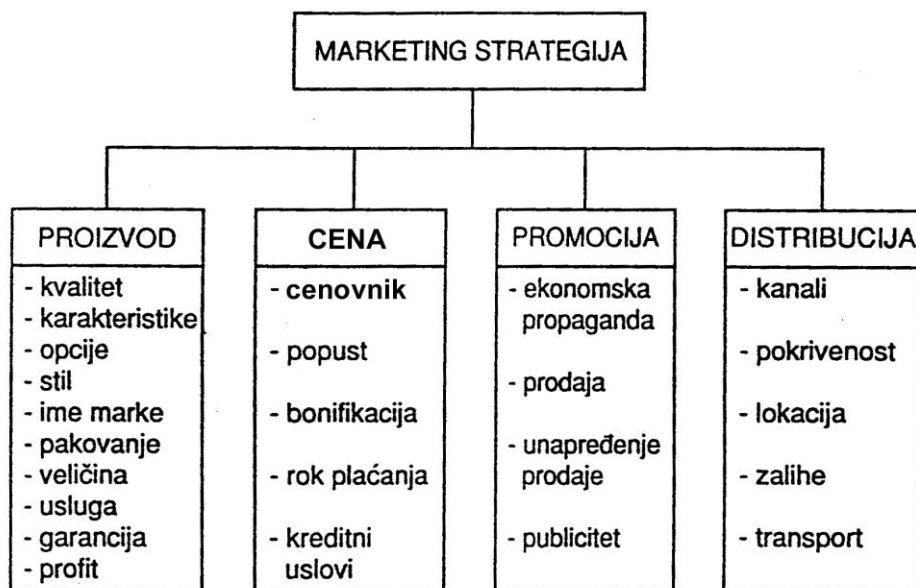
Treći korak se odnosi na razvijanje marketing strategije po tržišnim segmentima radi plasiranja proizvoda i ostvarivanja planirane prodaje i profita. To je grubi plan marketing aktivnosti za postizanje poslovnih ciljeva. Da bi se on realizovao neophodno je planirati visine izdataka za svaku od marketing aktivnosti. Iako postoji veliki broj marketing aktivnosti, sve one se svode na četiri osnovne aktivnosti, poznate pod nazivom : marketinški miks ili 4P, a to su:

- proizvod (Product),
- cena (Price),
- mesto (Place) i
- promocija (Promotion), sl.8.10.

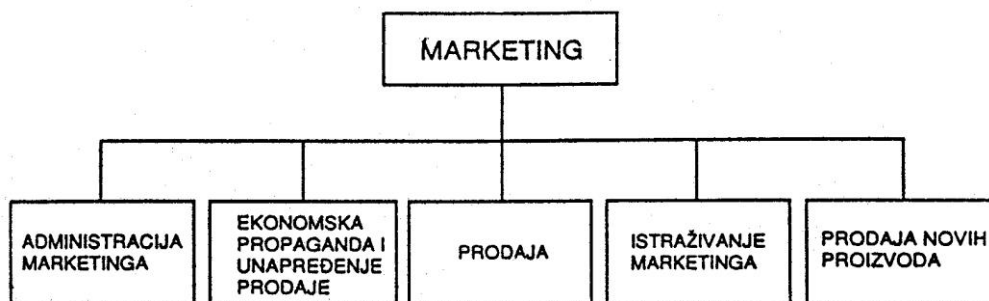
Ove četiri osnovne marketing aktivnosti zovu se jednim imenom: marketing strategija preduzeća.

U četvrtom koraku planira se marketing taktika, gde se detaljno razrađuje marketing strategija. To podrazumeva usklađivanje svih marketing aktivnosti među sobom, vremenski i novčano, uzimajući pri tom u obzir stanje drugih aktivnosti u preduzeću koje su vezane sa pojedinim marketing aktivnostima.

Peti korak u procesu upravljanja marketingom je primena i kontrola plana, jer on ne predstavlja ništa, ako se ne pretvori u delo. Marketing plan se pretvara u delo organizovanjem funkcije marketinga, njenom potpunom kadrovima sposobnim za provođenje marketing aktivnosti, rukovođenjem i kontrolom marketing aktivnosti. Pri tome se funkcija marketinga može organizovati u više oblika. Najčešći oblik organizovanja marketing funkcije, šematski je prikazan na sl.8.11.



Sl. 8.10. Elementi marketingškog miksa – "4P"



Sl.8.11. Struktura marketing funkcije

Kao i uvek u toku izvršenja marketing aktivnosti dolazi do odstupanja od prvobitno napravljenih marketing planova, pa je zbog toga neophodno stalno pratiti i kontrolisati marketing aktivnosti, radi preduzimanja odgovarajućih akcija. U tu svrhu u

mnogim preduzećima se uvodi kontrola marketing aktivnosti. Postoje četiri vrste marketing kontrole:

- kontrola godišnjeg plana,
- kontrola profitabilnosti,
- kontrola delotvornosti marketinga i
- strateška kontrola.

Na osnovu izvršenih analiza sledeći korak je preispitivanje ciljeva i politike preduzeća i marketinga. Ovo preispitivanje trebalo bi da identifikuje eventualna odstupanja u odnosu na promene u okruženju i tržištu i predloži korekcije određenih planova preduzeća i marketinga. Osim korekcije planova preduzeće može da izvrši reviziju organizacije, strategije, programa marketinga, opreme, osoblja i upravljanja. Detaljna obrada problematike upravljanja marketingom data je kroz predmet: Upravljanje marketingom.

Marketar - čovek koji vodi marketing funkciju u kompaniji mora da operiše i kao taktičar, što znači da je okretan, i kao strateg, što znači da gleda na duge staze i da kao glavni lutkar povlači sve konce. Mora da bude brojčano pismen; i to sve više, jer potreba za analizom i kvantifikacijom svega i svačega poprima takve razmere da već kruži vic kako marketar, na pitanje kako mu je žena, odgovara: "U odnosu na šta".

" Oni koji žele da budu sigurni u svoju pobedu u bojovima i bitkama moraju da šćepaju povoljan trenutak za delovanje, a ne da se povlače kad dođe trenutak za herojske poteze; to znači, moraju posegnuti za takvim oružjem za napad kao što su vatra, voda, i slično. Ono što ne smeju da čine, i što će se pokazati kao fatalno, to je da sede skrštenih ruku i da se jednostavno zadovoljavaju prednostima koje su stekli".

Sun Cu, 500. g.p.n.e.

8.4. UPRAVLJANJE FINANSIJAMA

Upravljanje finansijama ili finansijski menadžment, u stvari, predstavlja aktivnosti menadžmenta u upravljanju novcem kao jednim od resursa od koga zavisi uspešno poslovanje preduzeća.

Problematika upravljanja finansijama u preduzeću opredeljena je smislom i sadržajem same finansijske funkcije u okviru kompleksnog funkcionalnog mehanizma i ukupnog zadatka preduzeća. Brojni su pokušaji definisanja pojma upravljanja finansijama. Najčešća definicija insistira na tome da upravljanje finansijama označava takvu operativno–stručnu delatnost koja korišćenjem odgovarajućih metoda i instrumenata, obezbeđuje blagovremeno i optimalno izvršenje osnovnih ciljeva i zadataka specifične finansijske funkcije. Pri tome treba imati u vidu da se finansijsko upravljanje, kao deo ukupnog upravljanja, svodi na usmeravanje, regulaciju i menjanje finansijskih tokova radi maksimalnog ostvarenja privrednih i društvenih ciljeva preduzeća, kao i radi postizanja optimalnih poslovnih rezultata. Očigledno je da finansijsko upravljanje treba da obezbedi realizaciju finansijskih ciljeva preduzeća.

Finansijski ciljevi preduzeća mogu biti:

A) Početni:

- Optimalna struktura sredstava,
- Optimalna struktura izvora sredstava,
- Likvidnost,
- Racionalnost ulaganja.

B) Prelazni:

- finansijska stabilnost,
- minimizacija troškova i maksimizacija prihoda,
- Solventnost,
- Brz obrt sredstava.

C) Krajnji:

- Finansijska snaga,
- Finansijska nezavisnost,
- Maksimizacija profitabilnosti,
- Uvećanje imovine.

Do ostvarivanja finansijskih ciljeva preduzeća stiže se preko odgovarajućih finansijskih procesa koji mogu biti:

1. Utvrđivanje potreba za finansijskim sredstvima.
2. Pribavljanje finansijskih sredstava.
3. Upotreba finansijskih sredstava.
4. Praćenje, usmeravanje i kontrola kretanja finansijskih sredstava.

8.4.1. Organizacija finansijske funkcije

Zadatak organizacije finansijske funkcije je da obezbedi što racionalnije vođenje finansijske politike, efikasno izvršavanje finansijskih planova, vršenje funkcije analize i kontrole kao i obezbeđivanje finansijskih informacija.

Organizacija finansijske funkcije zavisi od mnogih okolnosti, kao na primer:

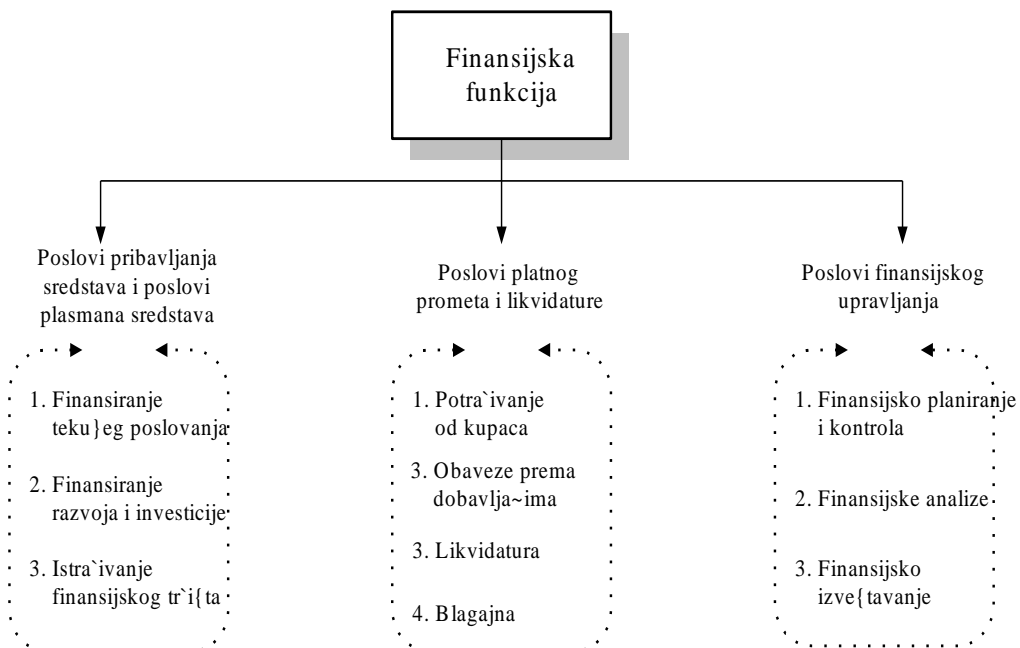
- zadataka koje izvršava preduzeće,
- vrste delatnosti,
- veličine preduzeća,
- tehničko–tehnološke opremljenosti,
- kvalifikacione strukture preduzeća,
- stepena decentralizacije pojedinih funkcija u preduzeću,
- lokacije preduzeća i drugo.

Isto tako, treba napomenuti da organizacija finansijske funkcije u preduzeću zavisi i od subjektivnih stavova menadžera preduzeća, kao i gledanja na mesto i značaj finansijske funkcije i upravljanja finansijama.

Može se reći da je dobar svaki oblik organizacije finansijske funkcije u preduzeću koji omogućuje efikasno upravljanje finansijama i doprinosi u preduzeću racionalnom upravljanju celog poslovnog sistema.

Na osnovu sadržine finansijskih procesa, moguće je dati opšti model organizovanja finansijske funkcije koji predstavlja dobar okvir za upravljačke aktivnosti, sl.8.12.

Finansijska funkcija je specifična funkcija menadžment aktivnosti od koje zavisi ukupni rezultat poslovanja preduzeća – profit. Ona obuhvata mnoge oblasti ekonomskih nauka, zbog čega je u preduzećima najčešće obavljaju ekonomisti – specijalisti za oblast finansija. Međutim, imajući u vidu da menadžment preduzeća donosi sve važnije odluke u preduzeću pa i o finansijama, logično je, da se nameće potreba poznavanja osnovnih elemenata ove funkcije, kao i elemenata upravljanja novcem.



Sl.8.12. Globalna organizaciona struktura finansijske funkcije u preduzeću

***”Sve što je propalo, propalo
je iz valjanih razloga”***

Hegel

***”Ko kaže da je važno imati novac?
Važno je da ga imaju drugi”***

Bernard Šo

8.5. UPRAVLJANJE KADROVIMA

Tržišni uslovi privređivanja, pored ostalog, afirmišu kadrove kao jedine resurse preduzeća sa polivalentnom ulogom. Oni su kreatori novih tehničkih, tehnoloških i organizacionih rešenja, stvaraoci novih vrednosti i odnosa, upravljači procesom rada i razvojem preduzeća, korisnici proizvoda i usluga. Upravljanje pribavljanjem kadrova, radom i razvojem kadrova nije više u isključivoj nadležnosti organizacione jedinice za kadrovske poslove, ono je postalo jedno od ključnih područja menadžmenta. Otuda se kadrovski menadžment ili menadžment ljudskih resursa često javlja kao nastavna disciplina na mnogim školama i fakultetima.

Svi resursi na kojima preduzeće zasniva svoje poslovanje i egzistenciju su ograničeni i u krajnjoj meri iscrpljivi i neobnovljivi. Jedino ljudski resursi su obnovljivi i praktično neiscrpn, jer jedino ljudski mozak i ljudsko znanje može da se uvek nadograđuje i obnavlja u skladu sa novim zahtevima okruženja.

8.5.1. Osnovna obeležja kadrovske funkcije

Polazeći od pojma poslovne funkcije u preduzeću, da bismo definisali pojam kadrovske funkcije, potrebno je naznačiti neka njena osnovna obeležja:

- * Predmet i sadržaj kadrovske funkcije su kadrovi.
- * Osnovni nosioci kadrovske funkcije u preduzeću su organi upravljanja, menadžeri i organizaciona jedinica za kadrovske poslove.
- * Kadrovska funkcija se sastoji iz tehnologije kadrovske delatnosti, nosioca kadrovske funkcije, tj. organizacione strukture za obavljanje kadrovskih procesa i organizacionih

sredstava.

- * U uslovima primenene savremenih naučnih metoda i tehnoloških dostignuća u preduzećima, pored karakteristika poslovne funkcije, kadrovska funkcija sve više dobija karakteristike razvojne funkcije.
- * Ova funkcija ima obeležja društveno – ekonomskih odnosa koji u velikoj meri determinišu njenu ulogu, sadržaj i okvir delovanja.
- * Ova funkcija vrši objedinjavanje svih drugih poslovnih funkcija u preduzeću u cilju ostvarivanja unapred zacrtanih ciljeva preduzeća .

Na osnovu ovih obeležja, kadrovsku funkciju u preduzeću možemo definisati kao obavljanje delatnosti ili grupu aktivnosti kojima se ostvaruju određeni zadaci vezani za kadrove u preduzeću, od strane organa upravljanja, menadžmenta organizacione jedinice za kadrovske poslove, i to u skladu sa zahtevima procesa rada u preduzeću i zahtevima okruženja koji izviru iz društveno–ekonomskih odnosa.

U preduzećima se, zavisno od niza objektivnih i subjektivnih činjenica, javlja veći broj različitih modela organizacije kadrovske funkcije, koji za osnov imaju prihvatanje određenog koncepta organizacije kadrovske službe, kao stručnog nosioca niza kadrovskih aktivnosti u fazi pripremanja, donošenja, izvršavanja i kontrole kadrovskih odluka. U skladu sa tim, stručne delatnosti kojima se ostvaruju zadaci iz oblasti kadrovske funkcije mogu se obavljati:

- na nivou preduzeća i
- u delovima preduzeća.

Na određivanje modela kadrovske funkcije u preduzeću utiču sledeći objektivni činioci: dinamika i sadržaj razvoja preduzeća, lokacija delova preduzeća, veličina preduzeća, delatnost

preduzeća, kvalifikaciona struktura kadrova, radni potencijal zaposlenih na poslovima kadrovske funkcije, razvijenost i način organizovanja ostalih funkcija u preduzeću. Svakako, na delovanje kadrovske funkcije u celini veliki subjektivni uticaj ima menadžment preduzeća.

8.5.2. Kadrovski procesi

Na osnovu ranije izvedene definicije pojma procesa, pod *kadrovskim procesom* podrazumevamo tok medjusobno zavisnih događaja i aktivnosti u vezi sa kadrovima, koji se postepeno razvijaju u preduzeću, prevashodno radi realizacije određenih zadataka, kao elemenata ciljeva i svrhe preduzeća.

U osnovne kadrovske procese, koji se odvijaju u svakom preduzeću, mogu se svrstati:

- utvrđivanje sistematizacije radnih mesta i zahteva rada,
- planiranje kadrova,
- pribavljanje kadrova,
- uvođenje novih kadrova u preduzeću,
- usmeravanje i praćenje razvoja kadrova,
- plate i drugi oblici stimulacije za rad i
- zaštita kadrova.

Radni odnosi ne predstavljaju poseban kadrovski proces, jer se obavljanje ostalih kadrovskih procesa u preduzeću odvija utvrđivanjem i ostvarivanjem prava, obaveza i odgovornosti zaposlenih.

8.5.2.1. Utvrđivanje sistematizacije radnih mesta i zahteva rada

Pripremanje sistematizacije radnih mesta vrši se pripremanjem odgovarajuće metodologije, koja treba da doprinese izvršenju sledećih zadataka:

- * Utvrđivanje konzistentnog kategorijalnog sistema zasnovanog na naučnim i stručnim saznanjima.
- * Određivanje svih relevantnih ulaznih i izlaznih informacija, metoda i postupaka za njihovo prikupljanje i obrađivanje, kao i instrumenata koji se u tom procesu koriste.
- * Preciziranje kriterijuma koje treba primeniti za dolaženje do određenih opredelenja u postupku utvrđivanja radnih mesta i profila izvršioca.
- * Razrada određenih organizacionih postupaka koji će se primenjivati prilikom primene sistematizacije radnih mesta i slično.

Navedeni zadaci, u osnovi, predstavljaju i sadržaj navedene metodologije, dok strukturu akata o sistematizaciji radnih mesta čine sledeći elementi:

- popis radnih mesta po organizacionim celinama,
- popis poslova, odnosno radnih aktivnosti koje se obavljaju u okviru svakog od radnih mesta,
- opis rada,
- uslovi rada i radne sredine,
- edukativni zahtevi rada,
- položaj i aktivnosti radnika pri radu,
- fiziološki zahtevi rada,
- mentalni zahtevi rada,
- zahtevi osobina ličnosti,

- radno vreme i osnov za zasnivanje radnog odnosa,
- postupak popune radnih mesta prilikom prelaska na novu organizaciju,
- radni i materijalni status radnika,
- kriterijumi i postupak ukidanja radnih mesta.

Dinamična dimenzija organizacije preduzeća dolazi do izražaja kroz permanentno prilagođavanje njene strukture, procesa i organizacionih sredstava zahtevima okruženja i samog poslovnog sistema. Zbog toga i ovaj proces kadrovske funkcije nije statičan već se često menja i prilagođava novim zahtevima iz samog preduzeća i njegovog okruženja.

Normativni akt o sistematizaciji radnih mesta je osnovni organizaciono–kadrovski instrument kojim se povezuju radni procesi i radnik. Ovaj akt ima više dimenzija.

Organizaciona dimenzija sistematizacije radnih mesta, koja ovaj akt čini prvenstveno organizacionim aktom, sadržana je u razlozima njegovog donošenja. Njime se celokupan proizvodni proces u preduzeću deli na elementarne delove koji se obavljaju na određenim radnim mestima.

Kadrovska dimenzija sistematizacije radnih mesta sadržana je prevashodno u ciljevima koji se, primenom odredbi ovog akta, žele postići u oblasti kadrovske politike u preduzeću.

Pravna dimenzija sistematizacije radnih mesta zasnovana je, u prvom redu, na odredbama zakona o radnim odnosima, kojim je predviđeno da se odredbama normativnih akata u preduzeću utvrđuju prava, obaveze i odgovornosti.

Ekonomska dimenzija sistematizacije radnih mesta svodi se najčešće na ulogu sistematizacije u procesu materijalnog nagrađivanja za rad.

8.5.2.2. Planiranje kadrova

Planiranje kadrova je proces proučavanja potreba za kadrovima i planiranja tih potreba za određeni vremenski period. Proces planiranja kadrova nije isključivo u funkciji planiranja potrebnog broja i strukture kadrova. Njegovim odvijanjem nastaju i planovi : napredovanja, obrazovanja, zaštite, prekvalifikacije, zapošljavanja u drugim preduzećima, odnosno rešavanja viškova kadrova.

Planiranje kadrova postaje deo strategije razvoja preduzeća, zbog toga što:

- * plan razvoja određuje zadatke koji se moraju rešiti;
- * zadaci određuju organizaciju, poslove, broj i strukturu kadrova;
- * radna mesta zahtevaju adekvatne struke, znanja i sposobnosti kadrova, što određuje obrazovne potrebe sadašnjih i budućih kadrova;
- * zahtevi i potrebe obrazovnih profila kadrova pojedinih preduzeća služe kao osnova za utvrđivanje programa i sistema obrazovanja koji se planira na nivou društvene zajednice.

Da bi se proces planiranja kadrova u preduzeću mogao uspešno vršiti, neophodno je da se unapred utvrde ciljevi njegovog poslovanja, kao osnov za razradu njegove poslovne politike. Okvir i pravac izrade pojedinačnih planova u preduzeću zasniva se na poslovnoj politici, koja treba da bude jasno izražena i razumljiva svim kadrovima u preduzeću, precizno definisana, stabilna i prilagodljiva uslovima poslovanja preduzeća.

Svrha planiranja kadrova u preduzeću jeste utvrđivanje potrebnih kadrova u određenom periodu po broju, vrsti i stepenu stručnosti i dinamici njihovog uključivanja u proces rada.

Imajući u vidu brzo nastajanje promena u okruženju preduzeća, koje determiniše ciljeve poslovne, razvojne i kadrovske politike, proces planiranja kadrova treba da se odvija u kontinuitetu.

8.5.2.3. Pribavljanje kadrova

Pribavljanje kadrova obuhvata niz različitih aktivnosti određenih subjekata kadrovske funkcije u preduzeću i njegovom okruženju, radi popunjavanja upražnjenih radnih mesta optimalnim profilom kadrova iz eksternih izvora.

Pribavljanje kadrova je složeni kadrovski proces koji se vrši preduzimanjem niza različitih aktivnosti, koje se po pravilu obavljaju sukcesivno. Posebno su važne aktivnosti za obezbeđivanje dovoljnog broja potencijalnih kadrova, izbor kadrova i njihovo uvođenje u preduzeće.

Izvori kadrova nisu isti za svako preduzeće i njihov izbor u velikoj meri zavisi od sledećih elemenata: imidža koga ima preduzeće, njegove delatnosti, lokacije, kvalifikacione strukture zapošljenih, visine plata i slično. Većina preduzeća obezbeđuje kadrove iz više izvora, od kojih su najčešći:

- * pravilan raspored sopstvenih kadrova po principu "pravi čovek na pravom mestu";
- * obrazovanje i stručno osposobljavanje sopstvenih kadrova;
- * prekvalifikacija sopstvenog kadra;

- * stipendiranje ili kreditiranje školovanja budućih kadrova;
- * primanje novih kadrova posredstvom službe zapošljavanja;
- * prijem kadrova iz drugih organizacija putem konkursa;
- * vrbovanje kadrova iz drugih preduzeća;
- * primanje kadrova iz drugih izvora.

Aktivnosti koje se preduzimaju prilikom izbora kadrova utvrđuju se normativnim aktima preduzeća, dok se kriterijumi za određivanje prioriteta pri zapošljavanju utvrđuju odredbama akta o kadrovskoj politici preduzeća.

8.5.2.4. Uvođenje novih kadrova u preduzeće

Uvođenje novih kadrova u preduzeće, predstavlja blok aktivnosti koje su u funkciji:

- bližeg prilagođavanja novih kadrova radnoj sredini;
- njegovog efikasnijeg uključivanja u proces rada;
- sticanje svih onih znanja i veština koje im omogućavaju uspešan rad na radnom mestu.

Obavljanje ovih aktivnosti treba vršiti po unapred razrađenoj tehnologiji, čiju osnovu čine: plan uvođenja, program uvođenja, metode i postupci uvođenja.

Način na koji će se obaviti uvođenje kadrova u preduzeće zavisi od brojnih faktora među kojima su najznačajniji:

- razvijenost kadrovske funkcije u preduzeću;
- karakteristike radnog mesta;

- sposobnosti, znanje i radno iskustvo radnika;
- kadrovska struktura zaposlenih i njihova spremnost da prime novo lice u svojoj sredini;
- međuljudski odnosi u preduzeću i drugo.

Polazeći od navedenih i drugih relevantnih činjenica, preduzeće treba da, uz uvažavanje potreba i mogućnosti, koncipira sistem uvođenja novih kadrova, i to u okviru posebne procedure. Za njegovo ostvarenje potrebno je stvoriti sve potrebne pretpostavke, koje se velikim delom poklapaju sa aspektom uvođenja kadrova. Ako se proces uvođenja kadrova izvede na pravi način, kadrovi će ranije početi da daju maksimalne doprinose na svojim radnim mestima pa će preduzeće ranije imati koristi koje proizilaze prijemom novih radnika.

8.5.2.5. Usmeravanje i praćenje razvoja kadrova

Profesionalni razvoj kadrova, pod kojim podrazumevamo proces sticanja novih znanja kadrova na osnovu rada i uključivanjem u različite oblike obrazovanja, jedno je od najznačajnijih područja kadrovske politike preduzeća. Pokretljivost kadrova, kao posledica ili uzrok procesa obrazovanja, predstavlja takođe značajnu komponentu razvoja kadrova.

Pod usmeravanjem i praćenjem razvoja kadrova u preduzeću podrazumeva se:

- obrazovanje, osposobljavanje i stručno usavršavanje kadrova;
- pokretljivost kadrova.

Da bi se efikasno sprovele navedene aktivnosti u preduzeću potrebno je razviti jedinstveni informacioni sistem za praćenje i usmeravanje razvoja kadrova. Uspostavljanje savremenog informacionog podsistema kadrova u preduzeću, zasniva se na određenom stepenu razvoja kadrovske funkcije u njemu, tako da između razvijenosti kadrovske funkcije i uvođenja savremenog informacionog podsistema kadrova postoji visok stepen korelacije.

8.5.2.6. Plate i ostali oblici stimulacije

Utvrđivanje visine plata i drugih oblika materijalne nadoknade za rad pripada skupu najznačajnijih kadrovskih procesa jer je tesno povezano sa drugim kadrovskim procesima i pojavama (pribavljanje kadrova, fluktuacija kadrova). Iz tog razloga i politika plata i drugih oblika materijalnih nadoknada za rad svrstava se u ključne delove kadrovske politike.

U novim uslovima privređivanja, koji počivaju na preduzetničkoj poslovnoj filozofiji, menja se iz osnova raniji sistem materijalne kompenzacije za uloženi rad. Od novog sistema, čije je izgrađivanje u toku, očekuje se da obezbedi porast autonomije menadžmenta u određivanju konkretne visine plata, kretanje u okvirima utvrđenim kolektivnim ugovorima i veće stimulisanje zaposlenih na radno angažovanje.

Da bi sistem plata bio u funkciji ciljeva kadrovske politike, on mora da zadovolji sledeće zahteve:

- ujednačenost vrednovanja radnih mesta i uslova rada,
- ujednačenost kriterijuma i merila u utvrđivanju visine plata;

- pravilnu odmerenost u rasponu i ostavljanje dovoljno prostora za stimulatívno određivanje plata na osnovu rezultata rada pojedinca.

8.5.2.7. Zaštita kadrova

Zaštita kadrova predstavlja područje koje u literaturi svrstavaju u različite funkcije preduzeća. Najčešća razmimoilaženja nastaju oko aktivnosti vezanih za zaštitu na radu, koje predstavljaju samo deo područja zaštite, i drugih oblika zaštite.

Prihvatajući šire shvatanje, pod zaštitom kadrova, pored zaštite na radu, podrazumevamo i zaštitu prava radnika, kao i aktivnosti kojima je cilj preventívno delovanje u pravcu očuvanja i povećanja sposobnosti kadrova (medicina rada, rekreacija radnika i drugo).

Pored zaštite na radu, posebno područje zaštite zaposlenih je i socijalno osiguranje, kojim se kadrovima obezbeđuje: zdravstvena zaštita, naknada plate u slučaju bolesti, invalidnina, lična penzija i drugo.

8.6. UPRAVLJANJE TEHNOLOGIJOM

Postoji veliki broj definicija i objašnjenja pojma tehnologije, od onih koje izjednačavaju tehnologiju sa hardverom u proizvodnji, pa sve do onih koje ističu da ona predstavlja znanje o mašinama i procesima. Šira definicija tehnologije bila bi da tehnologija obuhvata veštinu, znanje i sposobnosti da se prave, koriste i izrađuju korisne stvari. Tehnologija shvaćena na ovaj način, podrazumeva metode koje se koriste za vantržišne i tržišne aktivnosti. Podrazumeva prirodu i karakteristike onoga što se

proizvodi – dizajn proizvoda– kao i načine na koje se sve može proizvoditi. Obuhvata upravljačke i prodajne tehnike kao i tehnike neposredno vezane za proizvodnju.

Poreklo reči tehnologija je u grčkoj reči "tehne" koja označava veštinu, umeće ili znanje da se nešto uradi ili obavi određeni posao i "logos" koja znači nauka. To znači da tehnologija obuhvata nauku o veštini i umeću koje čovek primenjuje da bi u prirodi i društvu zadovoljio svoje potrebe.

8.6.1. Tehnologija kao objekat upravljanja

Jedan od mogućih pristupa da se sagleda pojam upravljanja tehnologijom je da se tehnologija posmatra kroz tri ključne oblasti :

- tehnologija proizvoda,
- tehnologija procesa i
- informacione tehnologije.

Razdvajanjem tehnologije na tri ključna područja: proizvoda, procesa i informacione tehnologije, pažnja se usmerava na specifične oblasti kritične za razumevanje i rešavanje problema upravljanja tehnologijom u preduzeću.

Tehnologija proizvoda obuhvata sledeće karakteristične elemente koji predstavljaju i specifična pitanja koja se rešavaju u preduzeću u cilju njegovog uspešnog funkcionisanja u celini:

- planiranje proizvoda,
- inženjering proizvoda,
- primenjeni inženjering,
- inženjering usluga na terenu i servisa.

Tehnologija procesa ili tehnologija proizvodnje sastoji se iz sledećih šest ključnih elemenata:

- materijali,
- oprema i alati,
- transport materijala,
- proizvodni sistem,
- kontrola kvaliteta i
- održavanje.

Područje informacionih tehnologija postaje sve značajnije za uspešno funkcionisanje preduzeća. Najveći deo aktivnosti upravljanja podrazumeva prikupljanje obradu i prenos informacija. U oblasti informacionih tehnologija nalaze se sledeći elementi

- informacioni hardver i softver,
- primenjeni informacioni sistem,
- veza sa fizičkim procesima,
- sistem za podršku odlučivanju,
- informacioni sistem poslovanja.

Ove tehnologije danas mogu ponuditi nove mogućnosti kreativne obrade informacija koje su korisne za menadžersko odlučivanje.

8.6.2. Životni ciklus tehnologije

Kriva životnog ciklusa proizvoda a i životnog ciklusa tehnologije ima karakterističan "S" oblik u kome se prepoznaju tradicionalne faze:

1. uvođenje,
2. rast,
3. razvoj,
4. zrelost,
5. opadanje.

Šematski prikaz životnog ciklusa tehnologije prikazan je na sl.8.13.

U zavisnosti od toga u kojoj fazi životnog ciklusa tehnološke inovacije proizvoda i procesa se nalazi odgovarajući preduzetnički poduhvat firme, određuje se i faza u kojoj se nalazi poslovanje tog segmenta njenog delovanja.

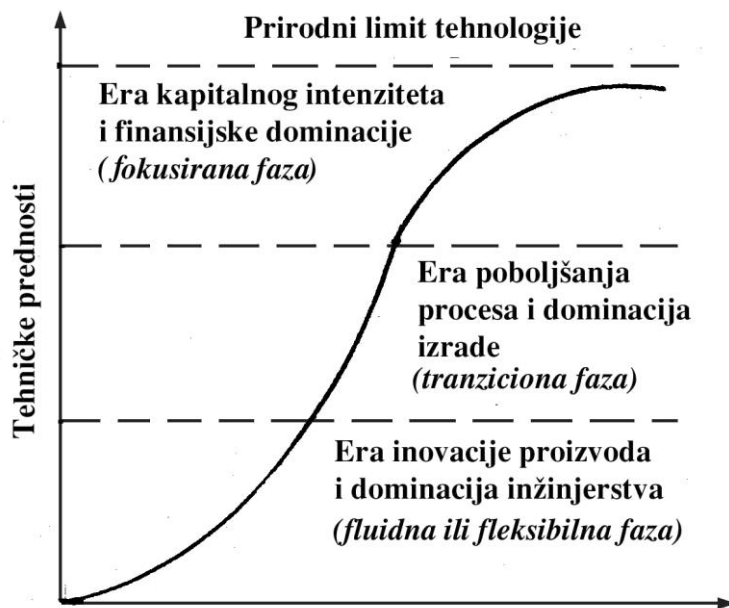
Razlikuju se tri ključne faze:

1. fluidna ili fleksibilna,
2. tranziciona i
3. fokusirana.

(1) U fluidnoj ranoj fazi primene neke tehnologije, moguće su veće promene, modifikacije i prilagođavanja kao i unapređenja proizvodnje u cilju uspostavljanja konačnog oblika proizvoda koji će u najboljoj meri zadovoljiti zahteve kupca.

(2) Kada se uspostavi dominantan oblik proizvoda za koji se preduzeće opredeljuje za duži rok, sve izrazitiju ulogu igraju inovacije procesa sa težnjom da se obezbedi što racionalniji postupak izrade, uz što niže troškove.

(3) Na kraju, u trećoj fazi, proizvod se sasvim precizno definiše i nastupa fokusirajuća faza za organizaciju. U ovoj fazi organizacija je strožije hijerarhijski orijentisana, okreće se što većoj racionalizaciji unutrašnjih resursa, manje je eksterno okrenuta.



Sl.8.13. Životni ciklus tehnologije

Vremenom proizvodu, a i tehnologiji posle dostizanja zrelosti, počinju da opadaju performanse, što je signal za menadžment organizacije da izvrši određenu promenu – inovaciju u cilju podizanja performansi proizvoda i tehnologije.

Kao i kod drugih promena u preduzeću, menadžment nailazi na određene otpore zaposlenih iz straha da tim promenama ne izgube trenutne pozicije. Posebno se javljaju otpori kod promena u tehnologiji jer se javlja strah od gubitka posla, s obzirom da nova tehnologija sa višim stepenom performansi u mnogim slučajevima dovodi do smanjenja broja radnih mesta.

Empirijski je utvrđeno da je u preduzeću veoma mali broj onih koji će podržati novi program, dok će 90% ljudi da se nađe u tzv. "ćutljivoj većini". Glasni protivnici novog programa su

takođe malobrojni, svega oko 5%, prema empirijskim istraživanjima za veći uzorak.

"Čutljiva većina" je puna dilema i stavlja primedbe ili postavlja pitanja sledeće sadržine:

- Sumnjam da će ovaj program biti išta bolji od onog predhodnog;
- Novi program je na brzinu donet, nije detaljno proučen, nedostaju brojni elementi analize i slično;
- Ima nešto u tome, što neko gura taj program ,jer u njemu vidi lični interes.

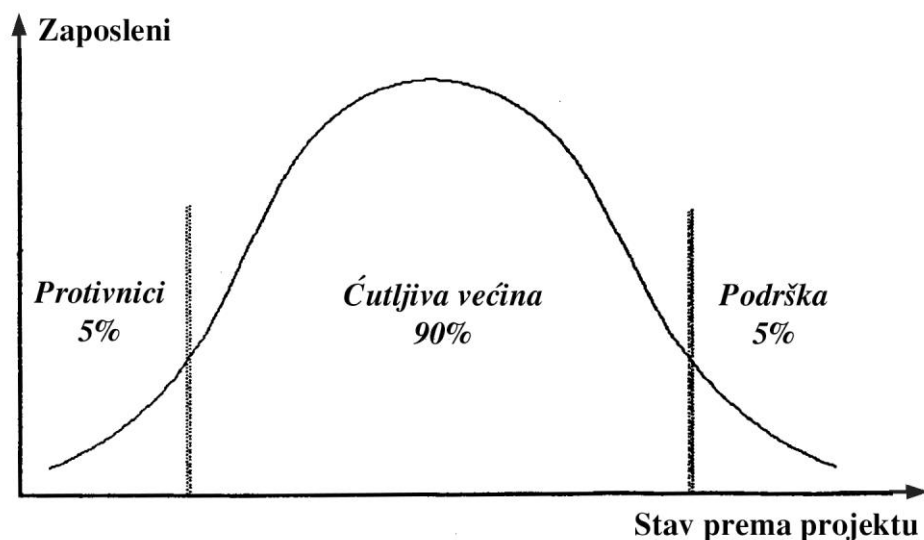
Intimno misle, ali obično glasno ne kažu:

- Ako ovaj program zaživi, da li ja mogu da uspem u njemu?
- Da li će ugroziti moj trenutni položaj?

Na sl.8.14. šematski je prikazan odnos zaposlenih u preduzeću prema promeni, na osnovu brojnih empirijskih istraživanja.

Rad na organizovanom i sistematskom menjanju organizacione kulture podrazumeva najviše obraćanje upravo grupi "ćutljive većine" koja ima neodređene stavove i izražava nesigurnost usled nedovoljno preciznih informacija o novom projektu. Svaki novi projekat koji znači uvođenje promena u organizaciji trebalo bi da obuhvati fazu izmene stavova, osećanja i navika zaposlenih. Ljudi treba da promene način na koji:

- doživljavaju rad (funkcionisanje) organizacije,
- razmišljaju o svom poslu,
- rade (obavljaju) svoj posao.



Sl.8.14. Odnos zaposlenih prema projektima promene

Suočeni smo sa činjenicom da se u svim oblastima ljudskog rada i stvaralaštva dešavaju vrlo česte tehnološke promene, koje omogućuju proizvodnju kvalitetnijih i na tržištu traženijih proizvoda. Zahvaljujući do sada akumuliranom znanju, a pre svega razvoju kompjuterske tehnologije, u svim oblastima tehnološki skokovi se dešavaju češće, a svaki sledeći tehnološki skok je veći od predhodnog. Da bi se ostalo u poslu, zadatak menadžmenta je da prati tehnološke promene koje se dešavaju u okruženju i kod lidera – proizvođača u grani našeg preduzeća i da na vreme upravlja promenama u tehnologiji. Ove promene podrazumevaju pravovremeno uvođenje savremenih tehnologija u tehnološkom procesu da bi se zadržala konkurentska pozicija na tržištu. Propusti koji se ovde učine, teško se vremenom nadoknađuju, a u mnogim slučajevima u tržišnoj privredi dovode do gašenja preduzeća. Detaljna obrada ove problematike data je u okviru predmeta: Upravljanje novim tehnologijama i inovacijama.

8.7. UPRAVLJANJE PROJEKTOM

Upravljanje projektom ili *project management* predstavlja specijalizovanu naučnu disciplinu koja se bavi upravljanjem raznovrsnim projektima radi poboljšanja njihove realizacije. Termin **projekat** je danas u širokoj upotrebi. Bilo da se radi o osnivanju i razvoju novog proizvoda, rekonstrukciji proizvodnog pogona, izgradnji nove fabrike ili o određenom istraživačkom poduhvatu, uvek se govori o planiranju i realizaciji određenog projekta.

Pojam projekta obuhvata veliki broj različitih poduhvata, poslova i zadataka. To su složeni i neponovljivi poslovni poduhvati, koji su usmereni konačnim ciljevima u budućnosti, a izvode se sa ograničenim ljudskim i materijalnim resursima u ograničenom vremenu. U mnogim slučajevima, ovi poduhvati su veoma složeni i zahtevaju usklađivanje mnogih resursa koji omogućuju uspešnu realizaciju projekta. Očigledno je da ovim složenim poduhvatima treba upravljati da bi se oni efikasno odvijali. Zbog toga se bržoj i boljoj pripremi i efikasnijoj realizaciji projekta mora posvetiti velika pažnja, pre svega korišćenjem odgovarajućih naučnih metoda i tehnika organizacije i upravljanja, odnosno korišćenjem koncepta **project managementa**.

Koncept se bazira na postupku uspostavljanja takve organizacione forme koja omogućava da se na najbolji način koriste raspoložive metode planiranja i kontrole za efikasnu realizaciju projekta, odnosno omogućava najefikasnije korišćenje raspoloživih metoda , resursa i ljudi u procesu realizacije datog projekta.

8.7.1. Koncept projekt managementa

Kao i mnoge druge metode i koncepti savremene organizacije i upravljanja i koncept upravljanja projektima je nastao u vojnoj industriji SAD-a prilikom realizacije složenih i skupih vojnih programa i projekata.

Koncept upravljanja projektima zadnjih godina sve više prodire u industriju i koristi se za upravljanje realizacijom krupnih industrijskih i drugih projekata, kao važno sredstvo koje obezbeđuje postizanje planiranih ciljeva, odnosno doprinosi da se projekat realizuje u planiranom vremenu i sa planiranim troškovima.

Razmatrajući različite pristupe konceptu upravljanja projektima, pre svega sa stanovišta mogućnosti primene u praksi, moguće je izvući i uopštiti nekoliko osnovnih karakteristika koncepta, koje su uglavnom iste za sve pristupe.

Prvo, treba reći da svaki pristup konceptu upravljanja projektom podrazumeva definisanje i korišćenje odgovarajuće, odnosno najpogodnije organizacije za upravljanje realizacijom projekta, gde osnovnu ulogu igra jedinica zadužena za upravljanje realizacijom projekta.

Drugo, svi pristupi konceptu upravljanja projektom, naglašavaju neophodnost formiranja i korišćenja odgovarajućeg informacionog sistema za upravljanje realizacijom projekta zasnovanog na računaru i odgovarajućim softverskim paketima.

Treće, svi pristupi za upravljanje projektom predlažu i koriste tehniku mrežnog planiranja i gantograma u planiranju, praćenju i kontroli realizacije projekta.

Osnovni koncept upravljanja projektima se definiše i prikazuje kroz razmatranje osnovnih faza opšteg procesa upravljanja, a to su planiranje, praćenje i kontrola. Pri tome se posebno izdvajaju elementi realizacije svakog projekta, koje treba planirati, pratiti i kontrolisati , a to su:

- vreme,
- resursi i
- troškovi.

Može se reći da ovaj koncept upravljanja projektima sadrži tri osnovna modula i to:

- upravljanje vremenom,
- upravljanje resursima i
- upravljanje troškovima,

kao što je to šematski prikazano na sl.8.15. Planiranjem, praćenjem i kontrolom vremena, resursa i troškova realizacije projekta ostvaruju se osnovni ciljevi upravljanja realizacijom projekta, a to je dostizanje planiranih rokova završetka projekta sa planiranim troškovima.

8.7.2.Rukovodilac projekta

Rukovodilac projekta je čovek zadužen da projekat dovede do završetka. On ne radi na izvođenju projekta, već vodi računa da se projekat završi na najbolji način. On rukovodi ekipom ljudi čiji je zadatak da koordinacijom učesnika i vođenjem poslova dovedu projekat do efikasnog završetka.

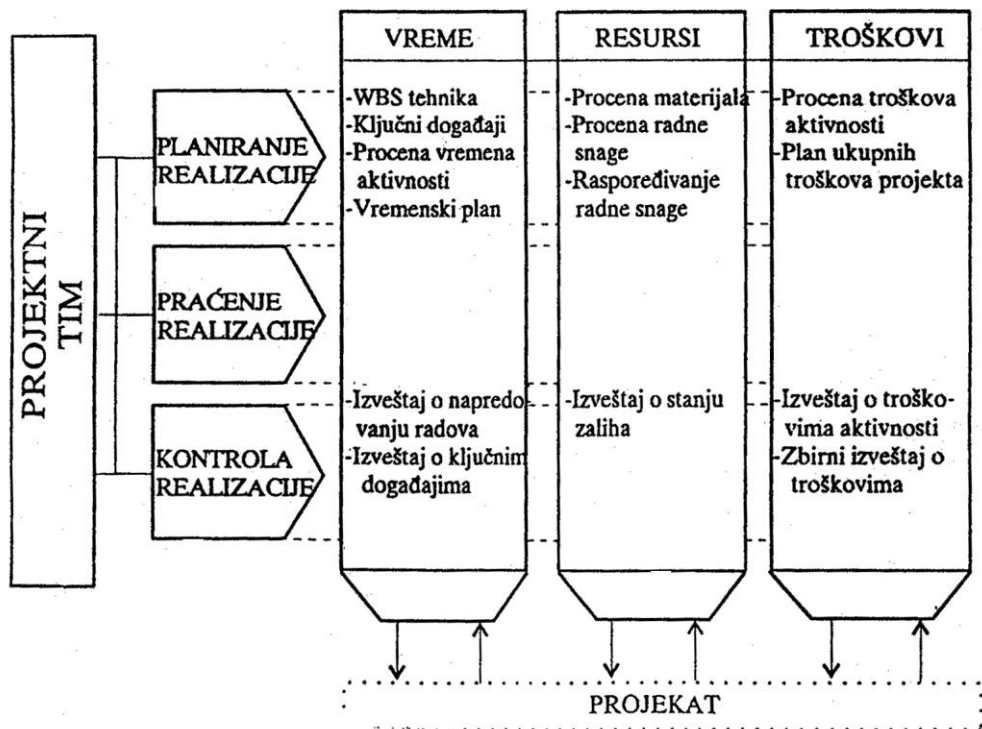
Rukovodilac projekta je centralna figura projekta, osoba koja je zadužena i odgovorna za postizanje planiranih ciljeva projekta, koja treba da osigura da se efikasnim upravljanjem projekat realizuje sa planiranim resursima i troškovima u planiranom vremenu. On neposredno rukovodi članovima projektnog tima. Njegov osnovni zadatak je koordinacija i usmeravanje aktivnosti velikog broja učesnika u realizaciji projekta.

U upravljanju realizacijom projekta, rukovodilac projekta ili **project manager** ima nekoliko veoma značajnih uloga koje mora valjano da obavi, kako bi se celokupan projekat završio na željeni način. To su sledeće uloge:

- * integrator,
- * komunikator,
- * vođa tima,
- * donosilac odluka i
- * kreator atmosfere.

Za rukovodioca projekta je normalno da se kaže da ima centralnu poziciju u projektu, oko koje se nalaze učesnici na projektu. Na taj način rukovodilac projekta ima mogućnost da povezuje i integriše napore članova projektnog tima i drugih učesnika na projektu u cilju efikasnog završetka projekta.

Rukovodilac projekta ima i veoma značajnu ulogu komunikatora u povezivanju svih učesnika u projektu. Pošto predstavlja središnje komunikaciono mesto u projektu, on mora da pronađe način da prenese i distribuira različite informacije zainteresovanim učesnicima. Njegova uloga u ovom poslu je veoma značajna, jer on treba da analizira prikupljene informacije, da ih selektira i u sintetizovanoj formi i u pravo vreme prenosi zainteresovanim učesnicima.



Sl.8.15. Koncept realizacije projekta

S obzirom da je jedan od osnovnih zadataka rukovodioca projekta i rukovođenje projektnim timom, on ima veoma značajnu ulogu vođe tima koji radi na upravljanju projektom. On organizuje, usmerava i usklađuje rad članova projektnog tima, rešava probleme i konflikte i daje zadatke i direktive, sve u cilju efikasnog završetka projekta.

Kao odgovorno lice zaduženo za to da se projekat efikasno završi, rukovodilac projekta donosi veliki broj odluka u toku realizacije projekta. Odluke se odnose na sve aspekte realizacije projekta i vezane su za realizaciju pojedinih aktivnosti na projektu.

Rukovodilac projekta mora da bude kreator atmosfere među članovima projektnog tima i učesnicima na projektu, koja će doprinosti efikasnoj realiaciji projekta. On treba da vrši takvo vođenje i koordinaciju rada na projektu koja će da doprinese stvaranju atmosfere zainteresovanosti i podrške projektu.

Iz ovoga proizilazi da rukovodilac projekta treba da bude ambiciozna ličnost, koja poseduje snažnu energiju, inicijativu, da prevaziđe sve probleme i teškoće u dovođenju projekta do završetka. Njegov entuzijizam, agresivnost i ambicije, uz odgovarajuće znanje, treba da budu podsticaj za članove projektnog tima da istraju u prevazilaženju prepreka i problema koji neminovno nastaju u procesu realizacije projekta. Rukovodilac projekta, dakle, treba da bude snažna i autoritativna ličnost, koja poseduje solidna stručna znanja, dobre upravljačke sposobnosti i kvalitetne ljudske osobine, da bi mogao da upravlja projektnim timom i zajedno sa projektnim timom, projektom u celini.

Jedan od osnovnih zadataka rukovodioca projekta je da utiče na ponašanje i motivisanje članova projektnog tima u pravcu dostizanja ciljeva projekta. U zavisnosti od ovlašćenja ili izvora moći koju rukovodilac projekta ima , on raspolaže i određenim metodama uticanja na ponašanje članova projektnog tima.

Postoji pet osnova ili izvora moći, koji omogućavaju da čovek, na primer rukovodilac projekta, utiče na pojedince članove projektnog tima, da se prilagode njegovim zahtevima, odnosno da prilagode svoje ponašanje njegovim zahtevima:

- * noć legitimiteta,
- * moć prinude,
- * moć nagrade,
- * moć stručnosti i
- * moć ugledanja.

Prva tri izvora moći su formalne prirode i proizilaze, pre svega, iz mesta koje pojedinac ima u organizacionoj strukturi. Moć stručnosti i moć ugledanja su vezani za individualne osobine rukovodioca i on ih ne može formalno dobiti, već ih stiže na osnovu sopstvenog znanja, iskustva, upravljačkog stila i ličnih osobina.

Moć legitimiteta proizilazi iz položaja koga rukovodilac projekta ima u organizaciji, pa na osnovu tog formalnog ovlašćenja može da propisuje ponašanje drugih pojedinaca – članova projektnog tima i tako ostvari uticaj na njihovo ponašanje. Moć prinude proizilazi iz činjenice da rukovodilac projekta može da kazni člana projektnog tima ako ovaj ne izvršava postavljene zadatke, odakle proizilazi strahopoštovanje prema rukovodiocu projekta. Rukovodilac projekta može i da nagradi željeno ponašanje pojedinih članova tima, otuda proizilazi pozitivno ponašanje članova tima u očekivanju nagrade.

Moć stručnosti se zasniva na dobroj stručnosti rukovodioca projekta, što članovi projektnog tima posebno respektuju. Tada članovi tima, respektujući rukovodioca projekta, nastoje da se ponašaju onako kako to rukovodilac projekta želi. Ovaj osnov moći je veoma poželjan za rukovodioca projekta.

Moć ugledanja se bazira na identifikaciji manje moćnih lica sa veoma moćnim pojedincem. Članovi projektnog tima se ugledaju na rukovodioca projekta zbog njegovih ličnih osobina, statusa, položaja, dosadašnjih uspeha i drugih karakteristika i usmeravaju svoje aktivnosti prema željama rukovodioca projekta.

Zadatak rukovodioca projekta je i da rešava konflikte, odnosno da upravlja njima. Normalno je da u toku realizacije

projekata nastaju razni konflikti u projektnom timu koji mogu da usmere realizaciju projekta u pogrešnom pravcu. Zadatak rukovodioca projekta je da smanjuje negativne efekte konflikata ili da ih eliminiše.

Iz ovog kratkog prikaza zahteva za osobinama koje treba da ima rukovodilac projekta, da bi uspešno vodio projektni tim ka planiranom završetku projekta, vidi se da se radi o veoma složenom zadatku izbora rukovodioca projekta. Rukovodilac projekta ne može biti bilo ko, već osoba sa velikim znanjima i velikim ličnim kvalitetima.

Rukovodilac projekta se godinama stvara, pre svega sticanjem potrebnih stručnih znanja i sticanjem potrebnih iskustava radeći na različitim projektima od jednostavnijih do složenijih poslova.

8.7.3.Realizacija projekta

Za uspešnu realizaciju projekta, koji treba da bude precizno definisan, posle izbora rukovodioca projekta potrebno je sastaviti projektni tim koji će realizovati zadatke predviđene projektnim zadatkom.

Izbor članova projektnog tima predstavlja veoma složeni zadatak, kao i izbor rukovodioca projekta. Ovaj zadatak se obično rešava u dve etape. U prvoj etapi se, na osnovu karakteristika projekta, korišćenog koncepta i definisane organizacije za upravljanje projektom, određuje koji su specijalisti potrebni za formiranje projektnog tima. U drugoj etapi potrebno je pronaći potrebne specijaliste, iz matične organizacije ili sa strane, koji će sačinjavati projektni tim.

Na početku je potrebno napraviti plan realizacije projekta koji će sadržati:

- plan vremena realizacije projekta
- plan resursa (materijala, radne snage, ..)
- plan troškova (budžet projekta).

Celovit pristup upravljanju realizacijom projekta podrazumeva, nakon planiranja i početka realizacije projekta, praćenje i kontrolu obavljanja realizacije projekta. Praćenje i kontrola realizacije projekta se odvija u skladu sa procesom planiranja realizacije projekta i sa predhodno definisanim planovima.

Praćenje i kontrola realizacije projekta obuhvata kontrolu vremenskog odvijanja pojedinih faza projekta, utrošak resursa i troškova realizacije projekta i njihovo poređenje sa planiranim.

U svetu postoje brojne konsultantske firme koje se bave poslovima upravljanja projektima, takođe, imaju sopstvene razrađene softvere za upravljanje projektima, koje koriste prilikom rada na realizaciji odgovarajućih projekata ili ih nude kao posebno razrađene metodologije. Danas najpoznatiji softverski paketi koji se nude na tržištu za upravljanje projektima su:

- * Primavera,
- * HP 98817A
- * N 5500
- * Super Project Expert itd.

Sa problematikom upravljanja projektima studenti menadžmenta će se detaljno upoznati kroz nastavu predmeta: Upravljanje projektima.

8.8. UPRAVLJANJE KVALITETOM

Vreme u kome živimo možemo nazvati periodom istorijskih promena. Osnovna obeležja početka trećeg milenijuma su: drastične promene i globalizacija koje je donela industrijska revolucija i iz osnova promenila civilizaciju.

Revolucija kvaliteta koja je započela u prvoj polovini, a koja se dramatično širila u drugoj polovini XX veka i nastavlja u trećem milenijumu, predstavlja civilizacijski odgovor na izazove koje je donelo industrijsko društvo. Danas je kvalitet dominantan kriterijum kupca kod izbora isporučioaca, a novi koncept kvaliteta se smatra superiornim metodom za reformu menadžmenta.

Ideja kvaliteta je prvo zahvatila SAD, zatim Japan i kompletnu EU, a danas se dramatično širi celim svetom. Neko je rekao jednu veliku istinu: "Ni religija ni oružje nisu ujedinili svet, možda će to učiniti kvalitet".

Po završetku drugog svetskog rata, Japan je mukotrpnim i strpljivim radom razvijao ideju kvaliteta na učenju američkih istraživača Deminga i Jurana, osamdesetih godina XX veka "zapretio" svetu pre svega SAD-u i Evropi proizvodima visokog kvaliteta i sa niskom cenom. Odgovor na izazov sa Dalekog Istoka iz SAD-a je stvaranje Nato pakta pod dirigentskom palicom SAD-a, a Evrope stvaranje prvo EZ a kasnije EU.

Evropska zajednica je u Milanu 1985. godine izdala poznati dokument **Bela knjiga** u kome su precizirane osnovne postavke jedinstvenog unutrašnjeg tržišta, i program akcija Evropske zajednice za njegovo ostvarivanje. Definišu se tri osnovna zadatka:

- uklanjanje fizičkih granica u kontroli robe i lica, trgovini i saobraćaju,

- uklanjanje tehničkih prepreka slobodnom kretanju robe, kapitala i radne snage i
- uklanjanje poreskih barijera u prometu.

Tada su uvedeni poznati menadžment standardi serije ISO 9000. Mnoge kompanije je uhvatila panika zbog poznatog slogana: No Business in Europe in 1996, što znači da bez CE znaka 1996. godine, nema posla u Evropi 1996. godine. CE znak je znak kvaliteta EU, znači posedovanje sertifikata za proizvod i sertifikata za sistem kvaliteta po ISO 9000.

Sve zemlje u Evropi a i šire, prihvatile su standarde serije ISO 9000 kojima se uređuje sistem kvaliteta u preduzeću, a među njima je i Srbija i Crna Gora koja je i zakonskom regulativom stvorila uslove i obavezala naša preduzeća da uvedu sistem kvaliteta prema zahtevima ovog standarda. Mnoga preduzeća su ovaj posao shvatila krajnje ozbiljno i obezbedila sertifikate za svoje proizvode, čime su stvorene mogućnosti da ih prodaju na tržištu EU.

Do 2000. godine, zadatak menadžmenta je bio da se bavi problemom kvaliteta, i to je rađeno na taj način što je određivan tim za uvođenje sistema kvaliteta i imenovan direktor za sistem kvaliteta. Krajem 2000. godine stupaju na snagu novi standardi: ISO 9000 : 2001, koji menjaju pristup, po kome je jedina odgovorna ličnost u preduzeću za kvalitet generalni direktor ili top – menadžer. Novi odnos prema kvalitetu je da su svi zaduženi za brigu o kvalitetu, a najodgovorniji je generalni direktor.

Iz ovoga proizilazi da je jedna od važnih funkcionalnih oblasti menadžmenta i njegova svakodnevna aktivnost briga o kvalitetu, pa je otuda i svrstana u "standardne" oblasti menadžmenta, a ne u "posebne", kako je neki teoretičari svrstavaju.

Specifičnost ove oblasti je u tome što je ona regulisana na nivou države i obavezuje menadžment da sprovodi usvojenu državnu politiku kvaliteta.

8.8.1. Pojam i definicija kvaliteta

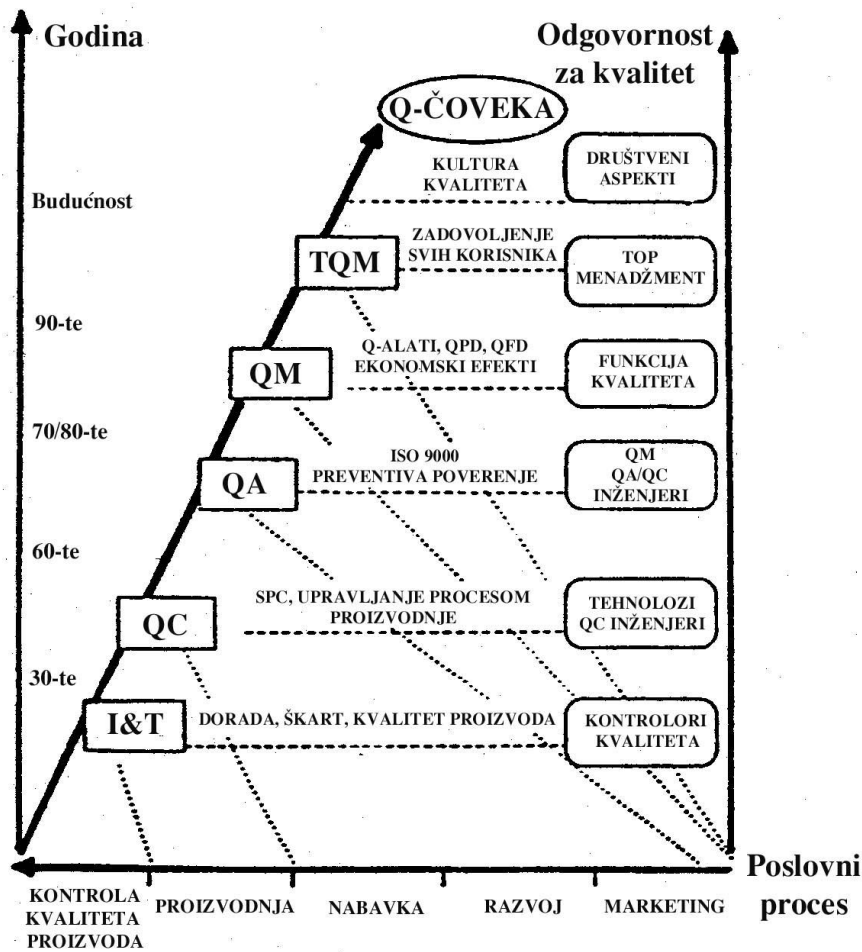
Postoje različite definicije kvaliteta proizvoda i usluga zavisno od aspekta sa koga se posmatra neki proizvod ili usluga: od namene ili funkcije od upotrebne vrednosti, od cene i td.

Kvalitet proizvoda ili usluga po međunarodnom standardu ISO 8402 definiše se korišćenjem opšteg pojma: kvalitet nekog entiteta (posebnost koja može biti organizaciona, proces, neka osoba...) je:

"Celokupnost karakteristika nekog entiteta koje se odnose na njegovu sposobnost da zadovolji iskazane potrebe ili potrebe koje se podrazumevaju".

Kvalitet je u svom razvoju imao evolutivni put od 1930. godine do danas, što je šematski prikazano na sl. 8.16.

Početak je vezan za nivo **I&T (Inspection & Test – Kontrolisanje i ispitivanje)** kada je za kvalitet proizvoda zadužen samo deo ljudi u preduzeću – kontrolori kvaliteta. Sledeći nivo je **QC (Quality Control – Upravljanje kvalitetom)** u kome su pored kontrolora kvaliteta za kvalitet zaduženi i ljudi iz proizvodnje. Međutim još uvek veliki deo



Sl.8.16. Evolucija razvoja kvaliteta

poslovnog sistema nije zadužen da se brine o kvalitetu. Uvođenjem prvih standarda serije ISO 9000, razvija se novi nivo kvaliteta **QA (Quality Assurance – Obezbeđivanje kvaliteta)** kod koga se za kvalitet brine i menadžment preduzeća. U ovom slučaju se u preduzećima obezbeđuju sistemske mere da se obezbedi unapred zadati kvalitet. **QM (Quality Management – Menadžment kvaliteta)** po definiciji predstavlja opšte funkcije menadžmenta koji određuje politiku kvaliteta, ciljeve i odgovornosti, a ostvaruje se putem planiranja kvaliteta,

upravljanja kvalitetom, obezbeđivanja kvaliteta i poboljšanja kvaliteta u okviru sistema kvaliteta. Savremeni i u mnogim preduzećima dostignuti nivo kvaliteta je nivo **TQM (Total Quality Management – totalni menadžment** kvaliteta) koji predstavlja menadžment pristup u kompaniji usredsređen na kvalitet, zasnovan na učešću svih njenih članova, usmeren na dugoročan uspeh kroz zadovoljenje kupca, a u korist svih članova kompanije i društva: **Q – čoveka (Quality of man)** kvalitet čoveka ili kvalitet života predstavlja društveni aspekt kvaliteta, koji se odnosi na budućnost i zasniva se na:

- širokom društvenom razumevanju kvaliteta,
- kulturi kvaliteta kompanije,
- humanom aspektu kvaliteta.

Konačno, transformacijom serije standarda serije ISO 9000 u ISO 9000: 2001 koji se od 2001. godine primenjuju, TQM se naziva **QMS (Quality Management System)**.

8.8.2. Osnovne karakteristike standarda ISO 9000:2001

Standard ISO 9000:2001 zamenjuje standarde ISO 8402 i ISO 9000 iz 1994. godine. On ima sledeće celine:

- termine i definicije koje se odnose na kvalitet, menadžment, organizaciju, proces i proizvod, karakteristike (osobine i prepoznavanje kvaliteta, pouzdanost i sledljivost, ponovljivost) usaglašenost, dokument, ispitivanje, audit i obezbeđivanje kvaliteta procesa merenja,
- osnove menadžmenta sistema kvaliteta i
- priloge.

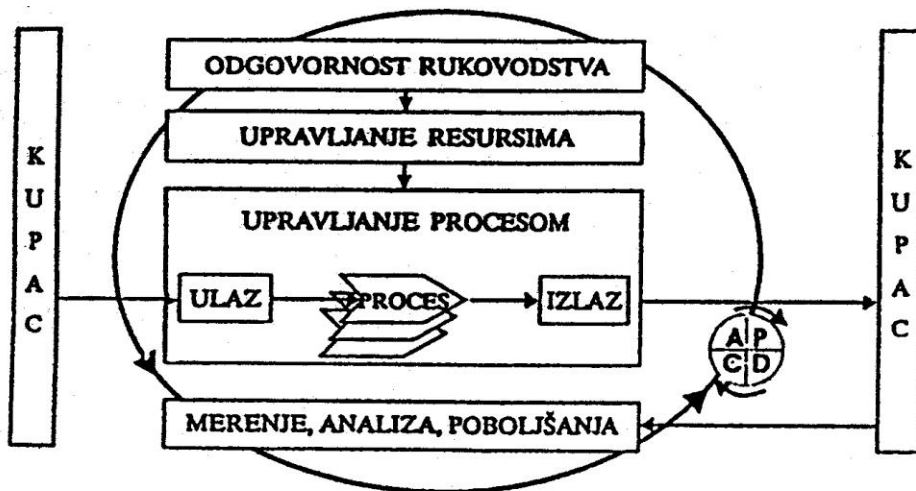
Prema ISO 9000: 2001 definicija kvaliteta glasi: termin kvalitet se koristi u kontekstu održivog zadovoljstva kupca i interesnih grupa (zaposlenih, vlasnika, isporučioaca i društva) kroz zadovoljenje njihovih potreba i očekivanja (specificiranih zahteva) u organizaciji koja je opremljena za kontinuirana unapređenja efikasnosti i efektivnosti, što znači da je kvalitet od ključnog značaja za poslovni uspeh.

Suština standarda ISO 9000:2001 je na konceptu procesa, koji je šematski prikazan na sl.8.17., gde se vidi da ovaj standard integriše četiri važne odredbe i to:

- odgovornost rukovodstva,
- upravljanje resursima,
- upravljanje procesom,
- merenje, analizu i poboljšanje.

S obzirom da se radi o modelu procesa kompleksnog sistema upravljanja kvalitetom, on može da demonstrira integraciju vertikalnih i horizontalnih procesa.

U primeru vertikalne petlje, rukovodstvo definiše zahteve u skladu sa odredbom - odgovornosti rukovodstva. Potrebni resursi se određuju i primenjuju u skladu sa odredbom - upravljanje resursima. Procesi se definišu u skladu sa odredbom - upravljanje procesom. Rezultati se mere, analiziraju i poboljšavaju u skladu sa odredbom: merenje, analiza i poboljšanje. Preispitivanjem od strane rukovodstva petlja se zatvara, a čitav ciklus se vraća na odgovornost rukovodstva u cilju odobravanja izmena i iniciranja poboljšanja.



Sl. 8.17. Model procesa upravljanja kvalitetom prema ISO 9000:2001.

Kao primer najvažnije horizontalne petlje, model prihvata činjenicu da kupci igraju značajnu ulogu za potrebe koje ulaze u proces, posle čega se odvijaju procesi realizacije identifikovanog proizvoda i/ili usluge, a zadovoljstvo kupca se analizira na izlazu iz procesa. Izlazni podaci se koriste za poboljšanje ulaza od kupca, čime se zatvara petlja horizontalnog procesa.

Najviše rukovodstvo preduzeća – top menadžment ima jedan jedini zadatak: da obezbedi proizvode ili usluge koje su rezultat proizvodnog procesa najviše klase kvaliteta – svetska klasa kvaliteta, sa što nižom proizvodnom cenom. Samo onaj menadžment koji ostvari ovakve rezultate, može se u današnje vreme smatrati uspešnim. Sa ovim rezultatom se postiže održivo zadovoljstvo kupca, uz istovremeno pružanje koristi ostalim zainteresovanim stranama, što je suštinski zahtev standarda ISO 9000: 2001.

8.8.3. Put do sertifikata sistema kvaliteta

Da bi se došlo do sertifikata sistema kvaliteta u nekom preduzeću (daju ga ovlašćene nacionalne i međunarodne organizacije), potrebno je preći određeni put koji je takođe propisan standardom.

Prvo, kada se donese odluka da se pokrene aktivnost za uvođenje sistema kvaliteta, potrebno je odrediti tim koji će ovaj posao da uradi.

Drugo, generalni direktor donosi dokument POLITIKA KVALITETA koji se sastoji od desetak glavnih opredelenja u preduzeću za ostvarivanje određenih ciljeva na području kvaliteta. Ovaj dokument sa potpisom generalnog direktora se ističe na vidnim mestima u preduzeću i od tog trenutka je obavezujući za sve zaposlene. Ovo se smatra početkom aktivnosti na uvođenju sistema kvaliteta na putu ka dobijanju sertifikata za sistem kvaliteta u preduzeću.

Treće, treba izvršiti obuku tima za uvođenje sistema kvaliteta. Za ovaj posao obično se angazuju konsultantske kuće koje pored obuke kadrova vrše i asistenciju kod transformacije postojećeg stanja u preduzeću u stanje koje propisuje standard ISO 9000:2000. Istovremeno se vrši obuka za tzv. interne proverivače sistema kvaliteta koji imaju funkciju da pre konačne eksterne provere izvrše unutrašnju proveru, a kasnije, u slučaju dobijanja sertifikata, utiču na održavanje sistema kvaliteta povremenim unutrašnjim proverama.

Četvrto, kada se zaključi da su svi elementi koji čine sistem kvaliteta urađeni, vrši se tzv. unutrašnji audit (ili unutrašnja provera ili ocena adekvatnosti sistema kvaliteta, odnosno adekvatnosti dokumentacije koja definiše sistem kvaliteta). U slučaju da unutrašnja provera uoči neke nedostatke ti se

nedostaci otklanjaju i kada se zaključi da je sistem kvaliteta usklađen sa zahtevima standarda ISO 9000:2001 onda se poziva verifikovana institucija za kontrolu.

Peto, vrši se kontrola od strane verifikovane institucije i ukoliko ta institucija utvrdi da sistem u potpunosti odgovara zahtevima standarda ISO 9000: 2001, ista izdaje odgovarajući sertifikat za predmetni sistem kvaliteta.

Šesto, po dobijanju sertifikata za sistem kvaliteta isti se umnožava i ističe na vidnim mestima u preduzeću da mogu da ga vide zaposleni i klijenti koji dolaze u vaše preduzeće. Sada na vašim proizvodima na vidnom mestu možete da istaknete da imate sertifikovan sistem kvaliteta, što je važna informacija za vaše kupce. Naravno, ona nije opredeljujuća, jer sam sertifikat ne znači da su vaši proizvodi i kvalitetni. Stalnim – održivim kvalitetom uz stalna mala poboljšanja ćete uspeti da zadržite postojeće kupce i pridobijete nove. Dakle, konačnu odluku o kvalitetu vaših proizvoda ili usluga donose vaši kupci.

Dobijeni sertifikat ima rok važenja, tako da posle određenog vremena, na šest meseci ili godinu dana, eksterni ocenjivači vrše permanentnu kontrolu sistema kvaliteta u vašem preduzeću. Jednom stečeni sertifikat nema trajno važenje, već se na sledećoj kontroli može izgubiti.

U preduzećima gde uvedeni sistem kvaliteta funkcioniše, neminovno dolazi do povećanja profita, što na najbolji način daje ocenu funkcionisanja uvedeng sistema kvaliteta u datom preduzeću.

Da bi sistem kvaliteta funkcionisao, potrebno je koristiti odgovarajuće alate i tehnike sistema kvaliteta koje je propisao standard ISO 9004–4. Ovi alati se dele u dve grupe:

A) Alati i tehnike za atributivna obeležja:

- Dijagram afiniteta
- Benchmarking
- Brainstorming
- Uzročno – posledični dijagram
- Algoritam
- Dijagram stabla

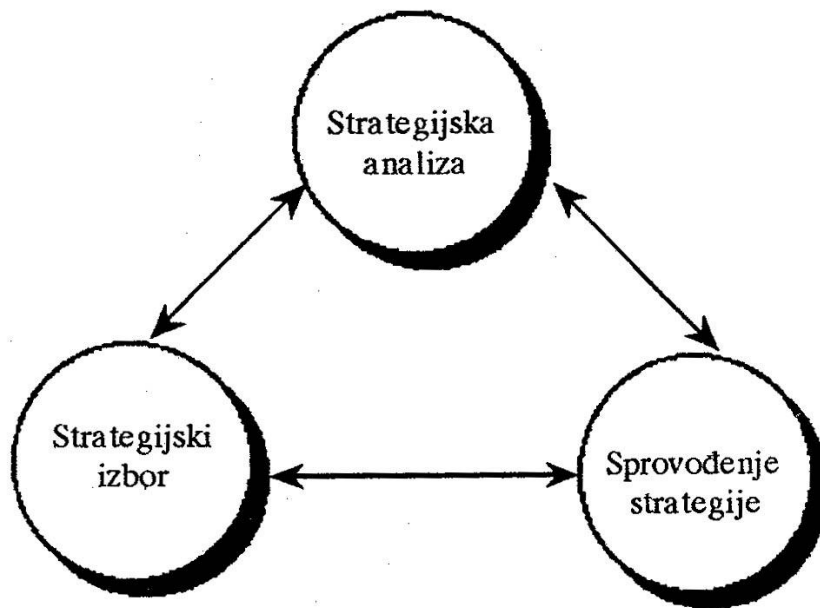
B) Alati i tehnike za numerička obeležja:

- Kontrolne karte
- Histogrami
- Pareto dijagram
- Rasuti dijagram
- Taguchi metoda i drugi.

Detaljna izučavanja nauke o kvalitetu i menadžmenta sistema kvaliteta, u okviru čega će se detaljno razmatrati svi nabrojani alati i tehnike kvaliteta, predviđena su u okviru predmeta: Upravljanje kvalitetom.

8.9. STRATEGIJSKI MENADŽMENT

Strategijski menadžment predstavlja novi pristup upravljanju preduzećem koji polazi od jasno definisanih ciljeva, adekvatnih resursa za njihovo dostizanje i od traženja i korišćenja šansi koje ne moraju biti vezane za prirodu tekućeg poslovanja preduzeća. On se odnosi na odlučivanje o strategijama i na planiranje kako bi izabrana strategija trebalo da se sprovede. Ovaj pristup se oslanja na kontinuirano korišćenje informacija o okruženju. Strategijski menadžment se može posmatrati kao proces koji uključuje strategijsku analizu, strategijski izbor i sprovođenje strategije, što je šematski prikazano na sl.8.18. Na ovaj način on inkorporira proces menadžmenta.



Sl.8.18. Elementi strategijskog menadžmenta.

Strategijska analiza se faktički odnosi na razumevanje strategijske pozicije preduzeća. Ona daje odgovore na pitanja kakve će se promene dešavati u okruženju i kako će one uticati na preduzeće u budućnosti.

Sa aspekta strategijskog menadžmenta su posebno važni stejkholderi (stakeholders). To su pojedinci ili grupe koji su zainteresovani za preduzeće, odnosno za uspešnost njegovog poslovanja, pravce njegovog razvoja i na njegovu konkurentsku poziciju. Ovo su vrlo korisni ljudi za preduzeće, nažalost njih nema mnogo, obično ih je oko 5% zaposlenih, 5% zaposlenih je obično protivu svakog razvoja i svake promene u preduzeću, a 90% čini tzv. ćutljivu većinu koje se malo toga tiče šta se dešava u preduzeću, pogotovu kada se radi o odlukama strateškog razvoja. Oni se mogu klasifikovati u tri grupe:

1. Interni stejkolderi:

- vlasnici,
 - menadžeri kao donosioci odluka,
 - sindikati i zaposleni.
2. Stejkholderi sa tržišta:
- kupci,
 - dobavljači,
 - konkurenti.
3. Eksterni stejkholderi:
- vlada,
 - finansijske institucije,
 - političke grupacije,
 - trgovinska udruženja.

Menadžeri moraju posebno voditi računa i o uticaju pojedinih stejkholdera na misiju organizacije, koja predstavlja prvu fazu planiranja pravca akcije u modelu strategijskog menadžmenta.

Prema P.Porteru, strategijski menadžment je proces strategijskog odlučivanja. On se zasniva na odlukama o strategiji i planiranju i kako istu sprovesti u delo. Strategijski menadžment sastoji se iz tri glavna elementa:

- strategijske analize,
- strategijskog izbora i
- strategijskog ostvarenja.

8.9.1. Strategijska analiza

Strategija je relativno novi koncept koji se koristi u literaturi iz ekonomije i menadžmenta. Osnova pojma potiče od grčkih reči (stratos + ago) što znači (vojska + voditi) vođenje vojske, a u ekonomskoj literaturi je preuzeta iz vojne terminologije.

Jedna od prvih definicija strategije iz pedesetih godina XX veka je: " ostvarivanje bazičnih dugoročnih ciljeva i zadataka preduzeća i prihvatanja pravaca akcije i alociranje izvora neophodnih da se sprovedu ti ciljevi".

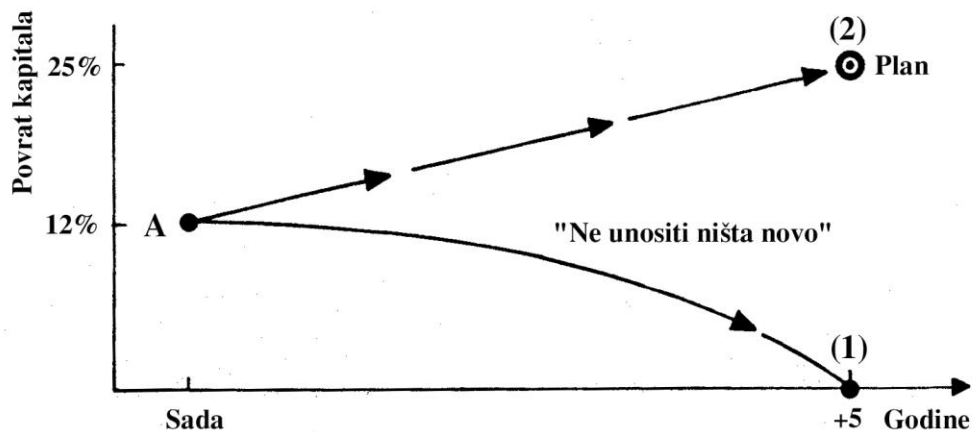
Na ovaj način strategija je fundamentalna upravljačka odluka koja obuhvata ciljeve, politike i načine njihovog realizovanja u privrednoj praksi.

Osnovna svrha strategijske analize je razumevanje pozicije preduzeća od strane menadžmenta. U fokusu strategijske analize pozicije preduzeća su sredina (mogućnosti + opasnosti) i izvori (snage i slabosti) preduzeća. Ona obezbeđuje kritičnu masu znanja o strategijskoj poziciji preduzeća – stanju sredine i izvorima i sposobnostima preduzeća. Zadatak menadžmenta je da iznalazi mogućnosti i puteve da preduzeće zauzima u svakom sledećem trenutku bolju konkurentnu sposobnost.

Na slici 8.19. šematski je prikazana jedna situacija - na primer povratak kapitala uloženog u neki posao sada iznosi 12%, pozicija A. Naš cilj je povratak kapitala za 25% u petogodišnjem periodu. Razliku ćemo ostvariti tako što ćemo odabrati odgovarajuću strategiju. Ovde su moguća dva slučaja:

- 1) ne preduzimati ništa
- 2) planirati povratak kapitala uvećan sa 12 % na 25 % tokom narednih pet godina.

U prvom slučaju desiće se situacija pada povratka uloženog kapitala (kriva 1) a u drugom porast vrednosti povraćenog kapitala (kriva 2) tokom svake godine ka ostvarivanju planskog zadatka.



Sl.8.19. Uporedna analiza izmedju strategija: ne preduzimati ništa i vršiti stratešku analizu i preduzimanje mera za ostvarenje planirane strategije

Da bi se izvršila korektna strategijska analiza sadašnje pozicije preduzeća i njegove mogućnosti za zauzimanje nekog novog stanja, potrebno je izvršiti :

- unutrašnju analizu ili internu analizu identifikovanja snaga, slabosti i kompetentnosti preduzeća,
- eksternu analizu kojom se utvrđuju strategijske mogućnosti i opasnosti.

Nema sumnje da poslovni uspeh preduzeća zavisi od međuodnosa preduzeća i sredine. Uspeh preduzeća je funkcija usklađenosti strukturnih karakteristika preduzeća i karakteristika sredine. Preduzeće nastoji da na promene u sredini reaguje adaptiranjem – promenom svojih akcija koje odgovaraju stanju stvari u sredini. Kada to može, preduzeće utiče da se menja sredina, da više odgovara potencijalu i ciljevima preduzeća, što se naravno ređe dešava.

8.9.2. Metode i tehnike strategijskog menadžmenta

Za strategijsko odlučivanje , čijim odlukama se kreira budućnost preduzeća, koriste se brojne tehnike i metode koje omogućuju menadžerima da dođu do realne pozicije preduzeća, kao i do realnih mogućnosti budućeg razvoja. Najpoznatije među njima su: SWOT analiza, analiza strategijskih klinova, metod kritičnih faktora uspeha, metod scenarija, metod portfolio analize i druge.

8.9.2.1. SWOT analiza

SWOT je skraćenica engleskih reči: **S**trengths (snage), **W**eaknesses (slabosti), **O**pportunities (šanse) i **T**hreats (pretnje). SWOT analiza je alat za planiranje strategije, kojom se sučeljavaju interne snage i slabosti organizacije sa eksternim šansama i pretnjama. Na ovaj način SWOT analiza kombinuje procenu internih faktora sa onima koji dolaze iz eksternih izvora na tržištu i u poslovnom okruženju i nad kojima organizacija nema kontrolu. SWOT analiza predstavlja ključni proces koji se koristi u situacionoj analizi. Preduzeće bi trebalo da aktivira snage, prevaziđe slabosti, iskoristi šanse i da se odbrani od pretnji. SWOT analiza postavlja pitanja koja će omogućiti menadžerima da sagledaju da li će njihovo preduzeće zaista biti u stanju da realizuje strategiju i koje će prepreke biti prisutne. Uobičajena tehnika za identifikovanje snaga i slabosti je brainstorming sa grupom od 10 do 12 članova.

Vizuelna prezentacija SWOT analize je data na sl.8. 20. na primeru hipotetičkog proizvodnog preduzeća.

<p>SNAGE</p> <ul style="list-style-type: none"> * Veliko preduzeće * Dobar imidž * Dobri resursi <ul style="list-style-type: none"> - finansijski - tehnički - marketinški 	<p>SLABOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> * Nedovoljna fleksibilnost * Izdaci za promociju sa velikom disperzijom na razne medije i metode
<p>ŠANSE</p> <ul style="list-style-type: none"> * Razvoj novih proizvoda * Prodor na nova inostrana tržišta * Dalji razvoj ekonomije obima 	<p>PRETNJE</p> <ul style="list-style-type: none"> * Ulazak na tržište inostranih kompanija * Visoke kamatne stope

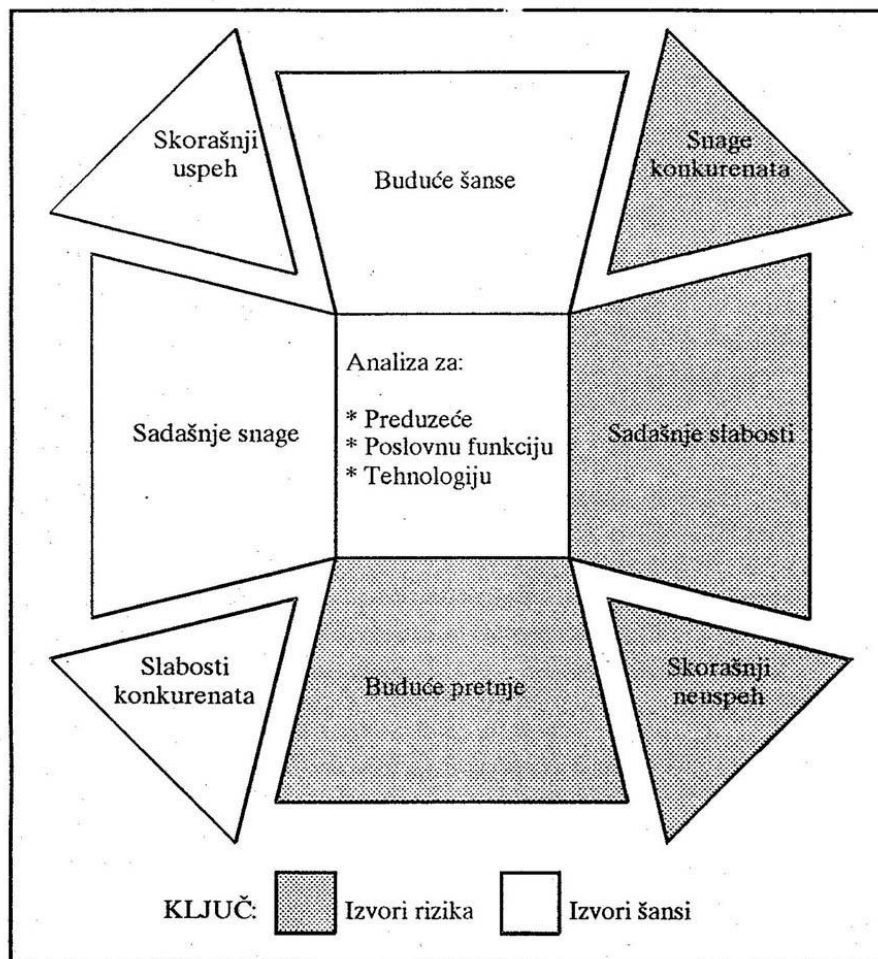
Sl.8.20. SWOT analiza za hipotetičko proizvodno preduzeće

Svrha SWOT analize je da istakne glavne šanse i pretnje i da u isto vreme identifikuje ključne aspekte sposobnosti organizacije da obezbedi snage i označi slabosti u reagovanju na promene u okruženju. Rezultati ovakve analize pomažu u formulisanju strategije organizacije, što je pokazala praktična primena SWOT analize u mnogim preduzećima u svetu.

8.9.2.2. Analiza strategijskih klinova

Analiza "klinova " predstavlja proširenje SWOT analize u uslovima konkurentnog tržišta, pri čemu su dovoljni pozitivni i negativni faktori koji se odnose na preduzeće i na konkurente,

sl.8.21.Ova analiza je posebno korisna kada se primeni na područje tehnologije i inovacija.



Sl.8.21. Analiza strategijskih "klinova"

Pozitivno područje predstavljaju pogodnosti:

* Šanse

Značajne šanse, koje se odnose na kupce na sadašnjem i budućem tržištu za ostvarenje konkurentskih prednosti pomoću raspoložive ili potencijalno dostupne tehnologije.

* Snage

Snage vezane za tehnologiju koje obezbeđuju bazu za konkurentnost preduzeća na budućem tržištu.

* Uspeh

Uspeh pokazuju sadašnju sposobnost za efektivno inoviranje koje predstavlja indikator mogućnosti da se identifikuju i iskoriste tehnološke šanse i snage.

* Slabost konkurenata

Značajne slabosti konkurenata, koje obezbeđuju buduće šanse i ukazuju na područja u kojima konkurenti mogu biti spori ili u kojima mogu biti u stanju da reaguju na konkurentska kretanja.

Negativno područje je sfera strategijskog rizika:

* Slabosti

Važne slabosti koje će, ukoliko se ne otklone, ugroziti sposobnost preduzeća da pristupi novoj tehnologiji i da inovira.

* Neuspeh

Neuspešnost preduzeća da prevaziđe slabosti, da primeni novu tehnologiju, i analizira najznačajnije uzroke.

*Pretnje

Bitni anticipirani eksterni trendovi ili događaji koji predstavljaju pretnju konkurentskom uspehu preduzeća.

* Snage konkurenata

Ovo su značajne snage glavnih konkurenata koje će stvoriti teškoće u primeni nove tehnologije od strane preduzeća i u reagovanju na eksterne pretnje.

Uspešno izvršena analiza "klinova" može doprineti kvalitetu strategije i realnosti njenog sprovođenja u praksi.

8.9.2.3. Metod kritičnih faktora uspeha

Pomoću metoda kritičnih faktora uspeha – KFU (critical success factors – CFS) ciljevi organizacije se prevode u plan akcije. Ovaj metod ističe razliku između snaga koje postoje u organizaciji i onih koje su neophodne da bi se ostvarila njena misija.

Danas je ovo sve češće primenljivi pristup u identifikovanju strategijskih relevantnih informacija. Kritični faktori uspeha mogu biti događaji, uslovi, okolnosti ili aktivnosti. Oni predstavljaju ograničeni broj područja u kojima će rezultati, ukoliko su uspešni, osigurati konkurentsko poslovanje organizacije. Ovi faktori mogu proizilaziti iz:

- ishoda eksternih događaja gde postoji izloženost riziku;
- dostignuća jednog ili više pojedinaca (na primer članovi istraživačkog tima na nekom projektu);

- unutrašnjeg operativnog procesa (na primer poboljšanje kvaliteta proizvoda).

Primenom ovog metoda faktori koji su identifikovani kao esencijalni za uspeh organizacije služe kao primarni integrativni mehanizam između dugoročnih ciljeva menadžera i usmeravanja resursa sa jedne strane i izvršnih aktivnosti sa druge strane. Eksplicitno prepoznavanje i korišćenje ovih KFU obezbeđuje proces kojim se formulisana strategija **čini operativnom i** uspešno se kontroliše.

8.9.2.4. Metod scenarija

Ovaj metod podrazumeva predviđanje događaja u budućnosti za period najmanje od pet godina. Scenariji podrazumevaju kvalitativno predviđanje događaja. Oni su veoma detaljni i identifikuju ključne elemente koji mogu da utiču na delovanje preduzeća: ekonomske, tehnološke, političke....

Često se prave alternativni scenariji, po principu ako se desi "to" onda je scenario za događaje koji su interesantni za preduzeće takav. Scenariji su sled onoga što se može desiti.

Za razvijanje scenarija se koristi veći broj metoda i njihovih kombinacija. Polazeći od činjenice da ovi metodi mogu da proizilaze iz matematičkih modela, ali i iz bihejviorističkih nauka, oni se mogu podeliti na:

- "čvrste" metode koje koriste matematiku, modele i računare i
- "meke" metode koje su u suštini intuitivne i deskriptivne.

8.9.2.5. Metod strategijske portfolio analize

U strategijskom menadžmentu veliki značaj imaju modeli portfolia (mapa, matrica). Pošto strategijski menadžment polazi od misije, jasno definisanih ciljeva i od adekvatnih sredstava za njihovo dostizanje, u prvom planu se nalazi problematika alokacije resursa, pri čemu su menadžerima od koristi portfolio matrice. Osnovnu matricu razvila je Bostonska konsultantska grupa – BCG krajem prošlog veka, sl.8.22.

Matrica BCG ima sledeće dimenzije: na apcisnoj osi je relativno tržišno učešće – RTU, a na ordinati stopa rasta tržišta – TSR.

Relativno tržišno učešće na datom tržišnom segmentu koje se izračunava deljenjem njegovog učešća na tržištu učešćem vodećeg konkurenta:

$$RTU = \frac{\text{Ukupan obim prodaje preduzeća}}{\text{Ukupan obim prodaje vodećeg konkurenta}}$$

Tako na primer odnos 0,2 znači da prodaja preduzeća predstavlja 20% liderovog tržišnog učešća. Odnos od 2.0 znači da je ukupna prodaja firme dvostruko veća od prodaje najvećeg konkurenta. Pokazatelji 1,00 i veći označava tržišno vođstvo. Levo uzduž x-ose naše tržišno učešće je veće, a skala je logaritamska.

Stopa rasta tržišta (TSR) se definiše kao:

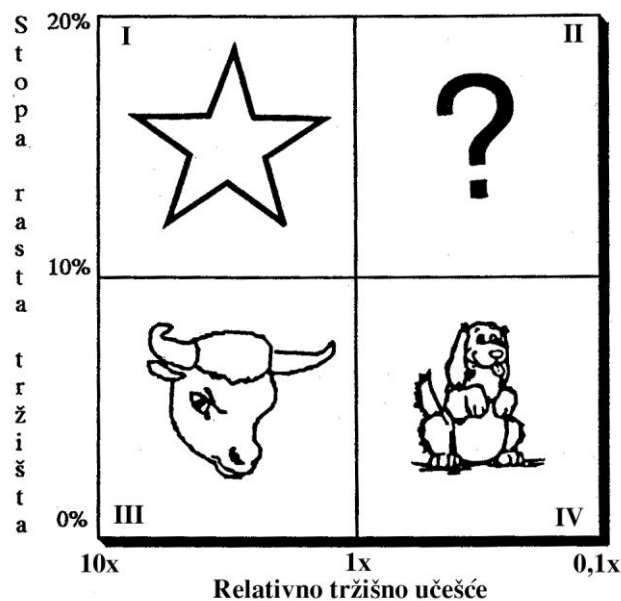
$$TSR = \frac{\left(\text{Ukupna prodaja na } t + 1 \right) - \left(\text{Ukupna prodaja na } t \right)}{\text{Ukupna prodaja na } t}$$

Pri tome TSR veće od 0, jednaka 0 ili manja od nule predstavlja indikatore rastućeg tržišta, statičkog tržišta i opadajućeg tržišta, respektivno. Obično se horizontalna divizionarna linija povlači na 10%, pošto se tržišta koja karakteriše stopa rasta od 10% i više smatraju tržištima sa visokim rastom, ali je ipak ova cifra na neki način proizvoljna.

U ovom modelu moguće su četiri različite strategijske pozicije koje su date u četiri kvadranta matrice. Proizvodi koji pripadaju I kvadrantu (gornji levi deo matrice) označavaju se kao "zvezde" ("stars"), to su proizvodi koji imaju visoko učešće na tržištu sa visokom stopom rasta i predstavljaju osnovne nosioce razvoja. Proizvodi u II (gornjem desnom) kvadrantu matrice se nalaze u poziciji nisko učešće na tržištu/ visok rast tržišta i poznati su kao "znaci pitanja" ("question marks"). Proizvodi u trećem III (donjem levom) kvadrantu matrice su stvaraoci gotovine – "krave muzare" ("cash cows") i imaju veliko tržišno učešće na sporo rastućim tržištima.

U IV kvadrantu (donjem desnom) matrice, proizvodi se označavaju terminom "psi" ("dogs") i imaju nisko tržišno učešće na sporo rastućem tržištu. Preduzeće bi trebalo da eliminiše proizvode "pse" a da finansijska sredstva koja obezbeđuju proizvodi u III kvadrantu usmeri ka najperspektivnijim proizvodima "znaci pitanja" da bi oni došli u strategijsku poziciju "zvezda" koje obezbeđuju dugoročnu

rentabilnost. Na ovaj način se upravljanjem portfoliom proizvoda ostvaruje ravnoteža između stvaranja i korišćenja gotovine. Stoga je poželjno da preduzeće ima uravnotežen portfolio proizvoda (poslova) što zahteva značajne investicije u proizvode "zvezde", zaštitu proizvoda stvaraoaca gotovine koji će generisati sredstva za dalje selektivno investiranje u "znake pitanja" i dezinvestiranje – eliminisanje iz proizvodnog programa proizvoda "pasa".



Sl.8.22. BCG portfolio matrica

Razvijene su i druge portfolio matrice za razmatranje strategijske pozicije nekog proizvoda, kao dinamička BCG matrica, matrica McKinsey/General Electric i druge, o kojima će detaljno biti reči u okviru predmeta : Strategijski menadžment.

”Svako može da vidi taktike pomoću kojih pobeđujem, ali niko ne vidi strategiju iz koje su te taktike proizašle”

Sun Cu, 500. g.p.n.e.

*“Oni koji su postigli stvari koje vredi imati
na ovome svetu, marljivo su radili dok su
drugi lenčarili, istrajali su dok su drugi u
očaju odustajali, rano u životu su se vežbali
u vrednim navikama kao što su odricanje,
vrednost i predanaost jednom cilju. Sada
uživaju uspeh koga često pogrešno nazivamo
sretnim slučajem”*

G.Kleisen

9. ETIKA U MENADŽMENTU

Za sve osobe u preduzeću, državnim telima, na fakultetu ili u bilo kojem drugom organizovanom poduhvatu, važna je etika. U Websters Nintb New Dictionary etika je definisana kao "disciplina koja se bavi dobrim i lošim, te moralnim dužnostima i obavezama". Tako se za naročitu etiku kaže da je čine "pravila prema kojima pojedinac, živi svoj sopstveni život", a etiku računovodstva čine pravila koja upravljaju profesionalnim postupanjem računovođa. Poslovna etika odnosi se na istinitost i pravednost i sadrži mnoštvo aspekata poput očekivanja društva, poštene konkurencije, oglašavanja, odnosa s javnošću, društvenih odgovornosti, samostalnosti potrošača i ponašanja preduzeća u zemlji i inostranstvu.

9.1. ETIČKE TEORIJE I MODEL ZA ODLUKE O POLITICI U PONAŠANJU PREDUZEĆA

U organizacijama se menadžeri takmiče u pribavljanju informacija, za uticaj i resurse. Mogući sukobi u izboru ciljeva, kao i sredstava za njihovo ostvarenje, lako su razumljivi pa postaje važno pitanje koji bi kriterijum trebalo da usmeri etičko ponašanje.

Razvijene su tri osnovne teorije morala u području normativne etike. Prva je **utilitarna** teorija koja predlaže da planovi i delovanja budu vrednovani prema posledicama. Osnovna je ideja da bi planovi i delovanje trebalo da proizvedu najveće dobro za najveći broj ljudi. Druga je teorija zasnovana na **pravima**, a govori da svi ljudi imaju osnovna prava. Primeri su pravo na slobodu svesti, slobodu iznošenja mišljenja i pravni postupak. Treća, teorija **pravde**, zahteva da donosioci odluke budu vođeni poštenjem, pravičnišću i nepristrasnošću.

9.2. INSTITUCIONALIZACIJA ETIKE

Menadžeri, naročito oni na višem nivou, zaista imaju odgovornost da institucionalizacijom etike stvore organizaciono okruženje koje će podstaći donošenje etičkih odluka. To znači da se u svakodnevnoj delatnosti primenjuju i uključuju etički pojmovi. Theodore Rurcell i James Weber predlažu tri načina na koje se to može postići:

1. uspostavljanjem odgovarajuće politike preduzeća ili etičkog kodeksa,
2. korišćenjem službeno imenovanog etičkog odbora,
3. izučavanjem etike u programima za razvoj menadžmenta.

Najčešći način institucionalizacije etike je uspostavljanje etičkog kodeksa, mnogo ređe se imenuje etički odbor. Programi za razvoj menadžmenta koji se bave pitanjima etike vrlo retko se koriste, premda su neke kompanije u SAD- u uvele takve programe.

9.3. ETIČKI KODEKS I NJEGOVA PRIMENA PUTEM FORMALNIH ODBORA

Kodeks obuhvata politike, načela i pravila koja usmeravaju ponašanje. Etički kodeks se ne odnosi samo na poslovna preduzeća. Trebalo bi da kodeks usmerava ponašanje ljudi na svim nivoima organizacije i u svakodnevnom životu.

Puko utvrđivanje etičkog kodeksa nije dozvoljeno, zbog toga se smatra da je za institucionalizovanje etičkog ponašanja bitno imenovati etički odbor koji se sastoji od viših i nižih direktora. Funkcije takvog odbora mogu uključiti:

1. održavanje redovnih sastanaka kako bi se raspravili etički problemi,

2. bavljenje ‘‘sivim područjima’’,
3. prenošenje kodeksa svim članovima organizacije,
4. proveru da bi se ustanovile moguće povrede kodeksa,
5. osiguranje sprovođenja kodeksa,
6. nagrađivanje sprovođenja i kažnjavanje povrede pravila,
7. preispitivanje i dopunjavanje kodeksa,
8. izveštavanje upravnog odbora o aktivnostima etičkog odbora.

9.4. FAKTORI KOJI POVEĆAVAJU ETIČKE STANDARDE

Prema rezultatima brojnih ispitivanja postoje dva osnovna faktora koji povećavaju etičke standarde, a to su;

1. izloženost javnosti i publicitet,
2. povećana zainteresovanost dobro obaveštene javnosti.

Pored ovih faktora uticaj imaju i državni propisi i obrazovanje koje bi trebalo da poveća profesionalnost poslovnih menadžera.

Poslovna etika proučava primenu ličnih normi na aktivnosti i ciljeve preduzeća. To nije poseban moralni standard, već proučavanje o tome kako poslovni kontekst postavlja svoje jedinstvene probleme pred moralnu ličnost koja deluje kao predstavnik tog sistema.

Etika ličnosti predstavlja osnovna pravila po kojima ta ličnost deluje. Često dajemo kompleksna objašnjenja svojih akcija, a u stvari delujemo iz jednostavnih razloga. Ova temeljna pravila su okvir za definisanje delovanja koje je lično dopušteno, i onog koje nije.

Bez obzira na to što postoji veliki broj različitih moralnih aspekata poslovanja, poslovna etika, generalno, može se podeliti u tri osnovne oblasti odlučivanja:

1. izbori u okviru zakonskih propisa - kakvi oni treba da budu i da li ih poštivati ili ne;
2. izbori u okviru ekonomskih i socijalnih pitanja izvan granica zakona - obično se nazivaju "siva područja" ili "ljudske vrednosti". Oni se tiču konkretnih i apstraktnih načina na koje jedna ličnost tretira druge i uključuju, ne samo moralne pojmove iskrenosti, date reči i poštenja nego i izbegavanje nanošenja povrede i svojevolsnu nadoknadu za učinjenu štetu;
3. izbori koji podrazumevaju davanje prednosti sopstvenom interesu - stepen do kojeg sopstvena dobrobit pojedinca ima prednost nad interesima kompanije ili drugih ljudi unutar i van kompanije. Ovde spadaju odluke u vezi sa pitanjima prava vlasništva i o tome koliko novaca treba da se zadrži ili distribuira u drugim pravcima.

Način na koji se ovakvi izbori odvijaju, analiziraju i zadržavaju, ili poštuju formira osnovu za istraživanje poslovne etike. Vrednovanje poslovne etike jeste način da se potvrdi kako i u oblasti poslovanja zaista postoje izbori koji u sebi suštinski sadrže moralni element.

Da bi etički kodeksi bili produktivniji, moraju da budu sačinjene odredbe za njihovo sprovođenje. Menadžere koji se ne pridržavaju etičkih pravila treba smatrati odgovornima za njihove akcije. To znači; povući povlastice i beneficije i primeniti sankcije. Iako može biti teško osigurati sprovođenje etičkih kodeksa, samo postojanje takvih pravila može povećati etičko ponašanje. S druge strane, ne bi trebalo očekivati da pravila ponašanja reše sve probleme. U stvari, ona mogu stvoriti lažan osećaj sigurnosti. Produktivno sprovođenje pravila zahteva

dosledno etičko ponašanje i podršku najviših menadžera. Još jedan faktor koji može da povisi etičke standarde jeste proučavanje etike i moralne vrednosti u poslovnim i drugim školama i fakultetima.

Najveći napredak je učinjen na Harvard Business School gde se poslovna etika izučava u velikom obimu. Kako je Harvard jedan od onih fakulteta čiji diplomirani studenti poslovne škole većinom zauzimaju vrhovne položaje u menadžmentu u preduzećima u SAD-u, tamo treba očekivati da će se u upravljanju osetiti ta povećana svest o etičkoj dimenziji. Detalji iz ove značajne oblasti u menadžmentu izučavaće se kroz poseban predmet na završnoj godini studija: Poslovna etika.

” Svaki cilj otvara ventil snaga koje su u nama ”

Paul Feldkeler

”Ne ponavljajte taktike koje su vam donele pobedu nego pustite da beskrajna raznovrsnost okolnosti odredi vaše postupke”

Sun Cu, 500.g.p.n.e.

10. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

U teoriji i praksi organizacije i upravljanja krajem XX veka, ljudski faktor se posmatra kao predmet upravljanja (Human Resource Management - HRM) kao i predmet razvoja (Human Resource Development - HRD). Suštinski, to su dva međusobno povezana i komplementarna koncepta.

Distinkcija između HRM i HRD daje prostor za analizu ljudskog faktora kao resursa ali i obuke i razvoja ljudi u organizaciji. HRM i HRD predstavljaju deo "ljudske" funkcije poslovne organizacije. Stoga konceptualna pitanja, koja dominiraju ovim poglavljem su značajna za razjašnjavanje distinkcije između strategije i prakse i između funkcije i procesa.

10.1. DEFINISANJE MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

Termin menadžmenta ljudskih resursa nije jednostavno definisati, budući da se koristi u dva različita značenja. S jedne strane, uopšteno opisuje osnov aktivnosti menadžmenta koji se ranije nazivao personalni menadžment. S druge strane, termin se jednako široko upotrebljava i za označavanje određenog pristupa upravljanja ljudima - što se bitno razlikuje od personalnog menadžmenta.

Prvi zadatak menadžmenta ljudskih resursa jeste da se obezbede, koliko god je moguće, da organizacija bude sačinjena od odgovarajućih ljudi, kako bi mogla da iskoristi ljudski resurs koji joj je potreban. To podrazumeva utvrđivanje organizacionih struktura, utvrđivanje tipova ugovora pod kojima će raditi različite grupe zaposlenih (ili spoljnih saradnika), odabir i razvoj lica koji treba da ispune svoju ulogu: sposobnostima koje će pružiti svoje usluge onda kada te usluge budu potrebne organizaciji.

Menadžment ljudskih resursa (HRM) se pozicionira u području vođenja (Leadership), odnosno usmeravanja ljudi u organizaciji. HRM se zasniva na ključnim kategorijama organizacionog ponašanja kao što su motivisanje, odnosi pojedinaca i grupa, organizaciona socijalizacija, organizaciona kultura itd.

Jedna od osobina ovog koncepta je da odnese u organizaciji ne posmatra kao odnos naredbodavnih i izvršnih funkcija, nego ih stavlja u kontekst kreativnih odnosa.

Postoji opšta saglasnost da se HRM bavi ljudima, sa naglaskom na razvojnoj politici, kao i na proceduri u procesu upravljanja. HRM istovremeno se bavi holističkim i strategijskim, kao i individualnim i društvenim aspektima ljudi u organizaciji. Takođe, HRM uvodi i aspekt konkurentnosti, obuvata sve odluke i akcije u vođenju ljudi, koje kreiraju ili podržavaju konkurentsku prednost. Koncept HRM je strateški i praktični, a istovremeno i procesni i funkcionalni. Njegova veza sa zaposlenim može posmatrati kao funkcionalna integracija sa ulogama i delovima linijskih menadžera u organizacijama koje su, u sve većoj meri, decentralizovane i nezavisne. U tom smislu, HRM obuhvata veliki broj elemenata, kao što su: vizija, strategija, fleksibilnost, stavovi, vrednosti i verovanja. Većina ovih elemenata HRM deli sa HRD. Postoji stvarna potreba za

konceptualnim i teorijskim okvirom koji bi odredio položaj HRM i HRD u upravljanju poslovnim organizacijama.

10.2. DEFINISANJE RAZVOJA LJUDSKIH RESURSA

Koreni HRD-a su u konceptu organizacionog razvoja (Organisational Development - OD), znači da se bavi i organizacionim i individualnim razvojem. Iz toga proizilazi da je HRD, kao i HRM strateški, procesni, praktični i funkcionalni proces. Ono što bi se moglo nazivati tradicionalnom obukom i razvojem usmerava pažnju na ovo drugo, odnosno na aktivnosti koje profesionalci obavljaju u praksi i koje održavaju trenutne operativne potrebe. Uključivanje organizacionog razvoja (OD) u okvire HRD, upućuje i na potrebu bavljanja organizacionim rekonstruisanjem i rastom kroz procese u koje su uključeni svi članovi organizacije. Tako se HRD sastoji od aktivnosti na organizacionom i individualnom planu.

OD predstavlja specifičan pristup organizacionom upravljanju, koji karakteriše isticanje humanističkih umesto ekonomskih vrednosti organizacije. Imajući u vidu rezonacu kada su u pitanju karakteristike "mekog" i "tvrđog" HRD logično obuhvata bavljenje mekim pitanjima, kao što su vodjstvo, kultura i motivacija i povezuje ih sa tvrdim elementima HRD, kao što su hijerarhijska, menadžerska strategija, sindikati i sl. Jednako tome, i praksa HRD je neraskidivo povezana sa praksom HRM, preko uzajamnih strategijskih implikacija koje su tokom vremena opstale kod svakog od njih pojedinačno.

Nema sumnje da su HRM i HRD medjusobno povezani koncepti. Veza upravljanja ljudskim resursima i razvoja ljudskih resursa nalazi se u preseku prostora njihovog delovanja u organizaciji. Ova povezanost se ispoljava na dva nivoa. Prvi je

strateški nivo koga čine top menadžeri i članovi upravljačkog borda. Oni su odgovorni za organizacioni razvoj, tj. za promene. Drugi nivo je operativni. On ima za cilj uspostavljanje veze između strateške orijentacije, orijentacije i procesa organizacionih promena. Ovaj nivo uključuje elemente organizacionog ponašanja kao što su vodjstvo, kultura, motivacija, komunikacija, grupe, konflikti, moć itd.

” Nije važno gde se trenutno nalazite u životu, ali, ako to nije ono što želite biti, postoji samo jedno rešenje - morate uraditi nešto drugo”

J. Matthews

” Ophodi se prema ljudima kao da su onakvi kakvi bi mogli da budu i pomoći ćeš im da postanu onakvi kakvi mogu da budu”

Gete

11. MENADŽMENT I PREDUZETNIŠTVO

Imajući u vidu suštinu i prirodu realizacije poslovnih poduhvata, može se reći da su preduzetništvo i promene dva ključna faktora i indikatora propulzivnosti privredjivanja. Naime, ako se pod preduzetništvom (entrepreneurship) razume stvaranje, identifikovanje i/ili izbor poslovne ideje, te pribavljanje resursa i procesa i prihvatanje rizika da se ta ideja pretvori u očekivani poslovni rezultat, onda je jasno da se preko njega manifestuje potencijal i faktičko odvijanje privrednog života. Brojni faktori unutrašnje i spoljašnje prirode generišu potrebu za raznovrsnim promenama, odnosno da se vrše inovacije da bi se uspelo u biznisu, pa je upravljanje promenama imperativ preživljavanja preduzeća. Za preduzetnike se kaže da su to ljudi koji imaju sposobnost da prepoznaju šansu u biznisu i sklonost da prihvate odgovornost da, mobilisući resurse, dodju do proizvoda čijom prodajom ostvaruju svoje poslovne ciljeve.

Preduzetnika odlikuju sklonost riziku i pretenzija da inicirajući i realizujući nove poduhvate dokazuje sebe i osigurava porodici i sebi egzistenciju i doprinosi povećanju blagostanja društvene zajednice. U početku on sam kreira ili identifikuje ideju, prepoznaje šanse za primenu i organizuje njenu realizaciju, da bi kasnije sa razvojem biznisa angažovao profesionalne menadžere i specijaliste za pojedine poslove.

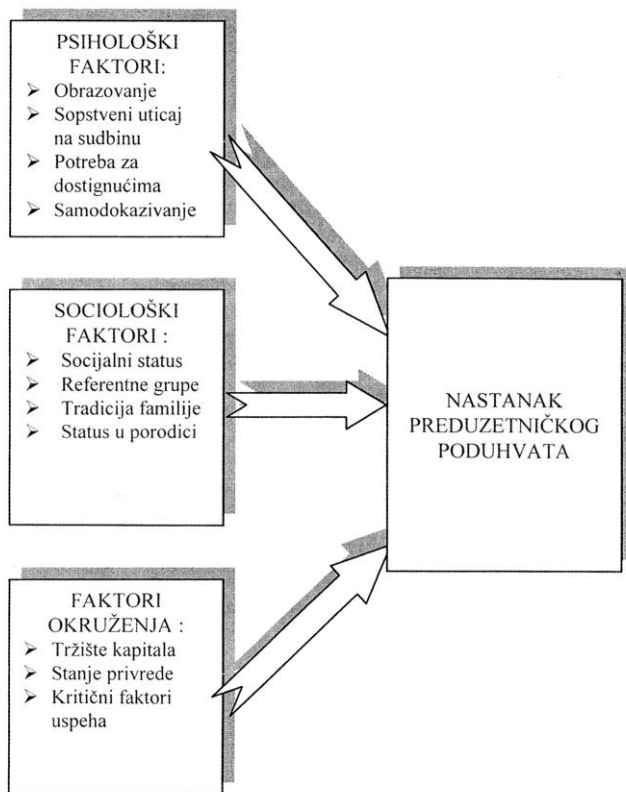
Zahvaljujući preduzetniku dolazi do korisnih diskontinuiteta u privredjivanju, do pojave novih kombinacija faktora proizvodnje, novih izvora snabdevanja, novih proizvodnih procesa i sl. On je kreator novih šansi za oplodnju kapitala, zapošljavanje i dokazivanje sposobnosti ljudi. U vezi sa time ukazuje se na određena osobine koje krasi ličnost preduzetnika.

Medju njima dobar broj autora potencira karakteristike kao što su:

1. Sklonost da svoju sudbinu veže za svoju sposobnost, a ne uticaj spoljnih okolnosti;
2. Energičnost i spremnost na velike napore i upornost;
3. Potreba a dostignućima;
4. Samouverenost;
5. Uvažavanje vremena;
6. Sklonost riziku i snalaženje u neizvesnim situacijama ,
sl. 11.1.

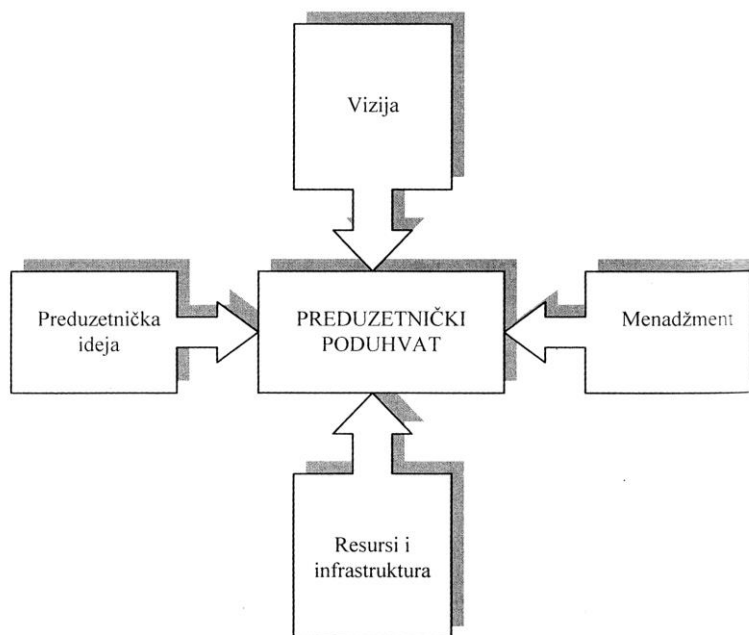
Iz šematskog prikaza sa sl.11.1. jasno se vidi da je za razbuktavanje preduzetništva u jednoj sredini pored postojanja psiholoških faktora nužno postojanje socioloških i ekonomskih faktora. Naime, osim psiholoških osobina preduzetnika, relevantne su i grupe socioloških faktora kao što su : socijalni status, status u porodici, referentne grupe i slično. Takodje je bitno kakva je ekonomska društvena situacija u dotičnoj zamlji u smislu raspoloživosti kapitala, odnosno razvijenosti finansijskog tržišta, stanja ekonomije, razvijenosti institucionalne infrastrukture, menadžerskih know- how i sl.

Nesumnjivo je da su napred navedeni faktori važni za afirmaciju preduzetništva. Medjutim, smatra se da je svoj procvat i svoje prave efekte ostvarilo u spoju sa menadžmentom. Za ostvarivanje ciljeva preduzetnika kroz realizaciju određenog poduhvata nije dovoljno samo da se stvori poslovna ideja i mobilišu resursi, već je nužan know-how da se na adekvatan način upravlja transformacionim i poslovnim procesima kako bi se ostvarili tržišno prihvatljivi autputi. Otuda, kao što je vidljivo na sl.11.2. nastanak i funkcionisanje preduzetničkog poduhvata podrazumeva spoj preduzetničke ideje, vizije, upravljačkog know-how i resursa.



Sl.11.1. Faktori preduzetništva

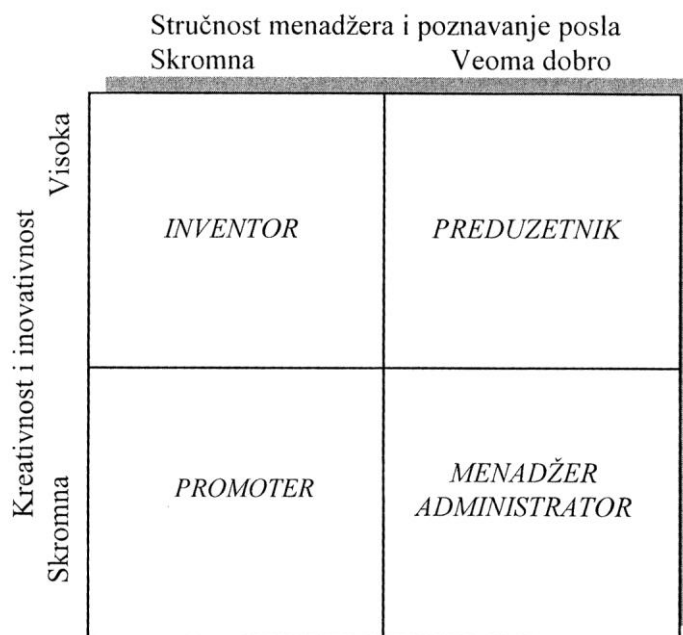
Ako se kao što je ranije rečeno, menadžment razume kao proces kojim izabrana grupa ljudi kroz planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolu obezbeđuje da se efektivno i efikasno ostvaruju ciljevi stejkholdera, onda je faktor menadžmenta također relevantan za realizaciju preduzetničkog poduhvata. Mnoge ideje i vizije se ne ostvaruju u očekivanoj meri ili propadaju, upravo, zbog toga što je izostao adekvatan upravljački proces ili servis. Budući da preduzetnika krasi sklonost promenama i inovacijama, a menadžere sposobnost da upravljajući finim radnim i drugim procesima uz pomoć ljudi, te inovacije pretvara u uspele inovacije na proizvodima i procesima, logično je da plodonosna realizacija određenog poslovnog poduhvata, podrazumeva skladan spoj preduzetništva i menadžmenta.



Sl.11.2. Nastanak i realizacija preduzetničkog poduhvata

Kao ilustracija može da posluži slika 11.3 na kojoj se u različitim koordinatama dovode u vezu karakteristike i potencijali preduzetnika, lidera i menadžera. Iz slike 11.3 je vidljivo da, ako se upoređuju parametri kao što su: kreativnost i stručnost menadžera onda su mogući sledeći akteri:

1. Inventor, koga predominantno krasi visoka kreativnost, a skromne menadžerske sposobnosti.
2. Promoter, koga odlikuje skromnost i na jednom i na drugom području.
3. Preduzetnik, od koga se očekuje da, pored visoke kreativnosti, poseduje i menadžerske stručnosti i
4. Menadžer administrator, koga odlikuje veoma dobro poznavanje menadžerskih poslova i skromna kreativnost.



Sl.11.3. Karakteristike preduzetnika

11.1. PROCES REALIZACIJE PREDUZETNIČKOG PODUHVATA

Pod realizacijom preduzetničkog poduhvata može se razumeti proces pretvaranja određene poslovne ideje u proizvode, odnosno usluge čijom prodajom će se u dovoljnom dugom roku ostvariti zadovoljavajući nivo prinosa i ostvarivanja drugih ciljeva preduzetnika. Imajući u vidu brojnost izvora ideja, dinamičnost potrošačkih preferencija, aktivnost konkurencije, te promene na tržištu resursa, može se reći da taj proces uključuje složenu analizu velikog broja faktora, proveravanja pojedinih veličina i značenja, te plansko preduzimanje i sinhronizovanje relevantnih aktivnosti. U pristupu realizaciji poduhvata bitno je da se smanji stepen neizvesnosti, a povećava nivo profitabilnosti u njegovoj realizaciji. To je, međutim, uslovljeno sa

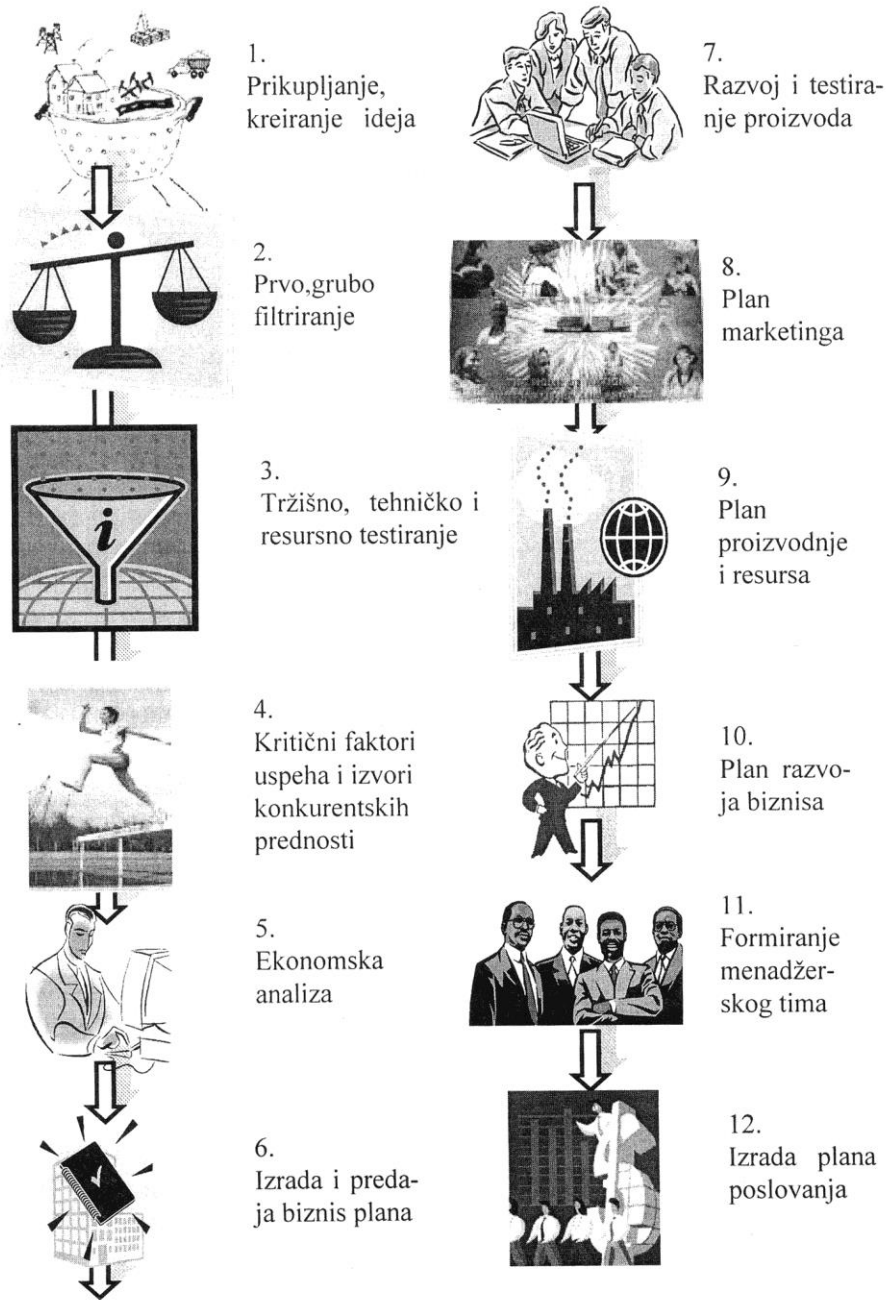
radikalnošću tehnoloških i tržišnih promena koje on podrazumeva kao i dinamičnosti tržišne arene, odnosno promena spektra potreba mogućnosti i ukusa potrošača.

Budući da su, kao što je već rečeno, faktori preduzetništva: poslovna ideja, vizija, menadžment i resursi, te njegova realizacija, grubo rečeno podrazumeva:

- a) preduzimanje istraživačkih i analitičkih napora da se dodje do pravih preduzetničkih ideja i vizije;
- b) kreiranje menadžmentskog tima i infrastrukture za njihovu materijalizaciju u tržišno prihvatljive proizvoda i usluge.

Imajući u vidu, međjutim, veliki broj faktora koje treba uzeti u obzir, te brojna mesta gde se može pogrešiti i upropastiti realizaciju poduhvata, s pravom se insistira na detaljnijem rasčlanjivanju procesa realizacije preduzetničkog poduhvata. U tom pogledu, kao što je predstavljeno na sl.11.4. čini se prihvatljivim rašlanjivanje ovog procesa kroz sledeće faze:

1. Identifikovanje i sakupljanje ideja za odpočinjanje i razvoj biznisa.
2. Definisane bazičnih kriterijuma za prvo grubo sortiranje preduzetničkih ideja.
3. Sagledavanje ideja sa stanovišta potencijala tržišta, raspoloživih tehnoloških koncepcija i mogućnosti nabavke resursa.
4. Identifikovanje kritičnih faktora uspeha i sagledavanje izvora za sticanje održivih konkurentskih prednosti.
5. Izrada detaljne ekonomsko - finansijske analize profitabilnosti.
6. Izrada biznis plana za kreditore i ortak.
7. Razvoj i testiranje proizvoda odnosno njegovih tehničkih i komercijalnih karakteristika.



Sl. 11.4. Proces realizacije preduznetičke ideje

8. Izrada plana marketinga.
9. Izrada plana proizvodnje i plana pribavljanja materijalnih, ljudskih i finansijskih resursa.
10. Plan razvoja biznisa.
11. Priprema menadžmentskog tima i
12. Izrada kompletnog plana poslovanja.

Cilj ovakvog strukturalnog postupka jeste da se doprinese povećanju stepena izvesnosti i održivosti biznisa koji treba da zavisi od odabrane preduzetničke ideje. Razume se, faze se razlikuju po fokusu, veličini i vrsti napora kapo i po visini troškova koje izazivaju. Za ostvarivanje nekih faza poželjna je pomoć spoljnih i specijalizovanih konsultanata, formiranje ad hok grupe ili oslanjanje na usluge relevantnih instituta, laboratorija ili agencija. Brzinu realizacije pojedinih faza treba prilagoditi tempu razvoja tržišta, značaju prednjačenja u razvoju proizvoda, odnosno biznisa na dotičnom tržištu, te ocenjenoj aktivnosti konkurencije.

11.2. FAKTORI I DOMEN SAVREMENOG MENADŽMENTA

Promene u tržišnim, tehnološkim, resursnima i društvenim faktorima relativiziraju postojeću poziciju preduzeća, te je menadžment pozvan da tokom funkcionisanja preduzeća uskladjuje odnose medju komponentama od kojih zavisi njegovo poslovanje u tom preduzeću. Razume se, ključni faktori su stanje preduzetničkog duha i menadžerskih know-how u smislu proliferacije tj. umnožavanja preduzetničkih ideja i razvoja upravljačkih veština i motivisanosti da se one pretvaraju u lukrativne i društveno prihvatljive poduhvate. Atraktivnost i fizibilnost izvođenja poslovnih ideja uslovljeni su, medjutim, mogućnostima plasmana, obezbedjivanje kapitala i resursa, te

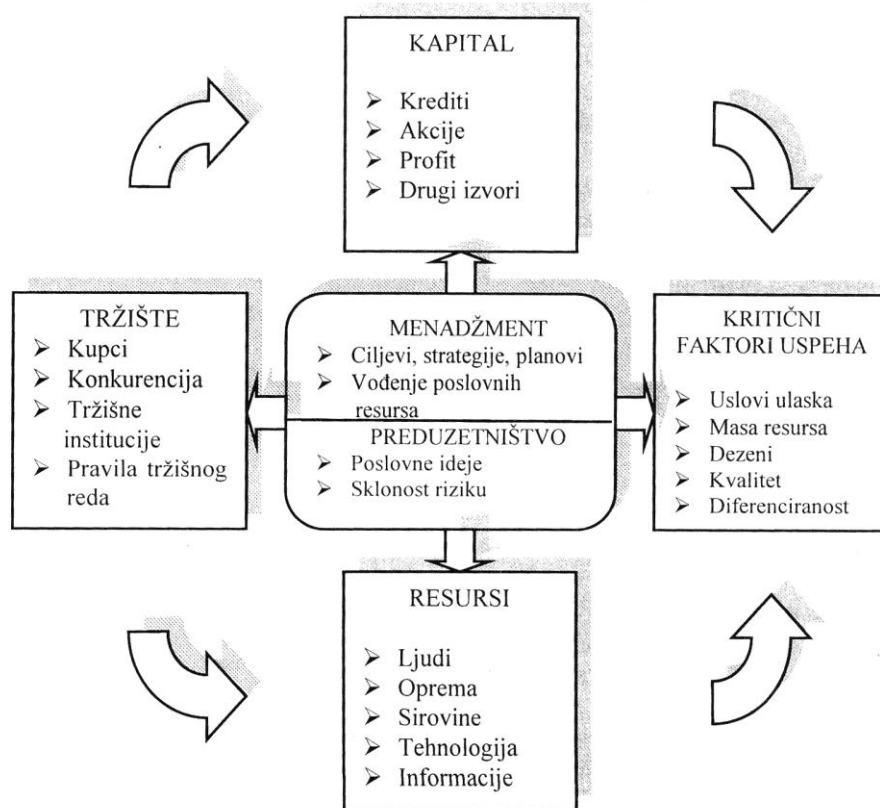
mogućnošću da se prevladaju kritični faktori uspeha u datoj grani privredjivanja.

Otuda, kao što je predstavljeno na sl.11.5. savremeni menadžment mora biti okrenut onim faktorima koji najdirektnije utiču na poslovni uspeh preduzeća. U pitanju su skupine faktora koji se mogu imenovati kao: tržište, kapitalni resursi, i faktori koji su kritički i za uspeh u dotičnoj privrednoj grani. Ova četiri faktora moraju da budu ključni fokus menadžmenta, budući da od njihove konstalacije zavisi kvalitet poslovnog ambijenta. Od menadžmenta se očekuje da pronikne u obim darežljivosti, prirodu opasnosti koje se nalaze u svakom od ovih faktora, te da na mudar način iste dovede u vezu i upravlja datim biznisom. Budući da sadrži niz relevantnih komponenti čijim variranjem se može uticati na poslovanje, ovi faktori moraju stalno biti u vidnom polju menadžmenta.

TRŽIŠTE: U pitanju je skup faktora koji opredeljuju tražnje, prirodu njene elastičnosti na marketing instrumente kao i uslove za njeno efikasno servisiranje. Otuda je spoznaja tržišta prvi i najvažniji uslov za identifikovanje poslovnih šansi. Preko njega se prepoznaje kvalitet ukupnog upravljačkog napora.

KAPITAL: Pod kapitalom se podrazumevaju izvori za finansiranje nabavki relevantnih resursa i dugih rashoda za održavanje biznisa. Razvoj finansijskog tržišta značajno je doprineo diversifikaciji izvora finansiranja poslovanja, te se upravljanje finansijama tretira vrlo značajnom i sofisticiranom funkcijom.

RESURSI: Radi se o potrebi da menadžment preduzeća bude upoznat o obimu i uslovima pribavljanja i korišćenja faktora kao što su: oprema, tehnološki know - how, sirovine, poluproizvodi, usluge i radna snaga. U novije vreme resursima se tretiraju i potrebne informacije za upravljanje.



Sl.11.4. Faktori i usmerenost upravljačkog procesa

KRITIČMI FAKTORI USPEHA: To je zahtev koji treba da usmeri napore menadžmenta da prepozna i rešava važnije od važnog u poslovanju preduzeća u datom trenutku. Naime, puno faktora u okolini utiče na poslovanje, ali u uslovima pomanjkanja resursa i vremena u prednosti je onaj ko zna šta je u datim okolnostima od presudnog značaja za uspeh u pogledu hitnosti obavljanja i optimalnog korišćenja raspoloživih resursa.

Za efikasno i efektivno upravljanje, relevantno je da se za datu granu i vremenski period identifikuju kritični faktori uspeha u odnosu na koje će se onda, sagledavati atraktivnost i fizibilnost realizacije određene poslovne ideje, odnosno

mogućnosti sticanja i održavanja konkurentskih prednosti. U zavisnosti od konstalacije eksternih i internih oklnosti, kritični faktori uspeha mogu da budu: pristup ekskluzivnim kanalima prodaje, menadžerske veštine i znanja, odnosi sa dobavljačima, lobi, finansije, stepen diferenciranosti proizvoda, veličina promociionog budžeta i drugo.

*’ Daš li čoveku ribu nahranićeš ga,
načiš li ga ribariti, hraniće se
celog života ’*

Kineska mudrost

*’’Ludo je oslanjati se na svog poslodavca
tražeći sigurnost’’*

Revija Worth

*’’Onima koji žele postati milioneri, toplo se preporučuje
da se ne zaposle u velikim korporacijama. Činjenica je, naime,
da 85% američkih milionerta poseduje vlastiti posao..’’*

US News & World Report

12. UPRAVLJANJE PROMENAMA

U savremenom poslovnom svetu, promena je ono što će vas izbaciti iz ravnoteže nekoliko puta nedeljno. Na početku karijere to se dešava čak i češće. Kada nas promena izbaci iz ravnoteže postavlja se pitanje, da li se samo vratiti u ravnotežu, ili odlučiti da se ovo iskustvo iskoristi i onda pojuri brže i snažnije u poslu.

Danas se promene ne dešavaju nekoliko puta nedeljno, već se posao doživljava kao "uvek nešto novo". Tempo, obim i složenost promena znatno su porasli u poslednjih deset godina, a prognoze kažu da će se tako nastaviti i u godinama koje dolaze.

Promene su svakojake, male i velike, jednostavne i složene, brze i spore, neke se mogu kontrolisati a neke ne mogu. Bez obzira na oblast i vrstu poslovanja, stalno se postavlja pitanje: Kako sprovesti ove promene? Mnogi ističu da se danas konkurentska prednost stiče ne toliko izabranom strategijom, koliko njenim bržim sprovođenjem u odnosu na konkurenciju.

U osnovi, upravljanje promenama jeste funkcija dva faktora: spremnosti i sposobnosti. Ovo se odnosi i na organizacioni i na pojedinačni nivo. Uspešna promena zahteva spremnost da se odgovori na sledeća pitanja:

- Zašto moramo da menjamo?
- Zašto su baš ovo prave promene?
- Da li je ova kompanija u stanju da sprovede promene?
- Šta će kompanija uraditi da pomogne pojedincu da prođe kroz proces promena?

Upravljanje promenama je delom veština, a delom nauka. Pošto je to jedan neegzaktan proces koji se stalno menja, ne postoji tačan recept za prelazak organizacije sa jednog nivoa na drugi. Ali, postoje i izvesni koraci koji su dobro prihvaćeni, tako

da su postali temelj za promenu. Ako se dobro izvrše, ovi koraci mogu organizaciji dati odskočnu dasku sa koje se lansiraju uspešne promene.

U literaturi se navode "Deset zapovesti" promena, kao koristan vodič za menadžere koji se pripremaju da sprovedu promene. Iako su prikazane jedna za drugom, mogu se razmatrati istovremeno. Prve četiri zapovesti koriste se generalno da povećaju spremnost organizuje za promene, dok narednih pet uključuje građenje spremnosti jedne organizacije da se menja. Poslednja zapovest stara se da sve predhodne promene ostanu na snazi, a ujedno započinje nove promene.

Deset zapovesti promena su:

1. Analizirajte organizaciju i njenu potrebu za promenom.
2. Stvoprite zajednički cilj i viziju u kojoj svi učestvuju.
3. Odvojite se od prošlosti.
4. Stvorite osečaj nužnosti.
5. Razvijte ulogu jakog vođe.
6. Obezbedite političko sponzorstvo.
7. Izradite plan izveštaja.
8. Razvijte osposobljavajuće strukture i pojačanja.
9. Komunicirajte, uključite ljude i budite iskreni.
10. Kontrolišite, poboljšajte i institucionalizujte promene.

Analizirajte organizaciju i njenu potrebu za promenom. Razumevanje dobrih i loših strana jedne organizacije, njenih klijenata i konkurenata, njenih struktura i sistema i načina na koji posluje u svom okruženju jeste preteča promena. Ova rana procena trebalo bi da menadžerima pruži sistematski pogled na probleme i mogućnosti, a tako i kvalitetnije razumevanje zahteva i ograničenja. Štaviše, ova dijagnoza će verovatno dovesti do priznanja da će biti potreban širok spektar međusobno povezanih promena.

Iz ove analize mora proizaći jasno razumevanje razloga za promenu, vremenskog okvira, i nekih ključnih oblasti koje se moraju menjati. Ove informacije će, za uzvrat, dovesti do takvih važnih koraka kao što je stvaranje vizije, zadobijanje sponzorstva i pripremanje plana sprovođenja.

Neprekidna i promišljena analiza važna je posebno zato što je svaka organizacija drugačija, a naponi koji se čine da bi se došlo do promene moraju odražavati te razlike. Usvajanje programa koji je uspešno delovao u drugoj kompaniji, bez prethodne analize specifičnih potreba svoje kompanije, isto je što i pozajmljivanje nečijeg leka bez prethodnog utvrđivanja da li bolujete od iste bolesti: od tog leka vam može biti čak i gore nego na početku.

Jedan aspekt ove dijagnoze je razmatranje odnosa između stepena neophodne promene i stepena očekivanog otpora i prirode strategije za izvršenje. Preporučuje se na primer u situaciji kada želite da napravite veliku promenu a sučavate se sa velikim otporom da se tada sprovede diktatorsko sprovođenje strategije. Medjutim, daleko bolja varijanta je strategija boljeg saradivanja.

Menadžeri bi, stoga, trebalo da ispituju i unutrašnje i spoljašnje pritiske koji dovode do promena kao i snage otpora koje će im stajati na putu. To znači, koji su glavni razlozi za promenu ili uslovi koji je nalažu, a koje su glavne prepreke? Kompanije koje planiraju promene treba savetovati da prvo popune radni list "analize polja delovanja", sličan onome koji je prikazan na sl.12.1. da bi se identifikovale snage koje se bore protiv promena.

<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 2px;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 2px;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black;"/>	
CILJ	
↑↑	
Navedite one snage koje Nas vode ka našem cilju	Navedite one snage koje sprečavaju da stignemo do cilja
<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 2px;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 2px;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black;"/>	<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 2px;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 2px;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black;"/>
↑↑	↑↑
↑↑	
<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 2px;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 2px;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black;"/>	
GDE SE SADA NALAZIMO	

Sl.12.1. Radni list analize polja delovanja

Jednostavno rečeno, ako su snage koje su za promenu nadjačane od snage koje su protiv nje, nije verovatno da će se stići do cilja promena. Svaki faktor se može ispitati u smislu svoje kritičnosti (vrednosti), kao i verovatnoće da se može povećati ako je to snaga za promenu, ili oslabiti ako je to snaga otpora. Ova aktivnost ima dva cilja. Prvi je da pomogne kompanijama u identifikaciji faktora, bilo pozitivnih ili negativnih, koji mogu da utiču na promenu. Drugi je da ih

nagoni da planiraju do samog početka šta bi mogle da rade, da bi se izborile sa otporom i ojačale snagu za promenu.

Naravno, pošto promena sve više postaje način života, a ne diskretna, jednokratna radnja, analiza koja je upravo opisana postala je neprekidni proces koji se, u pravom smislu te reči, nikada ne završava. Menadžeri nikada ne smeju postati nekritični ili pretpostaviti da je organizacija statički entitet. I kompanije i okruženja u kojima rade menjaju se stalno, a oni koji upravljaju promenama moraju da neprestano ponovo ispituju svoje pretpostavke.

12.1. REAGOVANJE NA PROMENU

Čak i ako se dobro sprovedu, napred navedenih deset započesti neće transformisati promenu u lak i bezbolan proces. U stvari, menadžere koji sprovede promene treba potsetiti na dve stvari: Ako vaši planovi nisu naišli ni na kakav otpor, niste otišli dovoljno daleko; a ako vaši planovi ne uključuju promene kroz koje ćete vi lično proći, ako se odupirete tokom svog rada, vi nećete biti deo rešenja. Zbog toga je važno shvatiti kako ljudi tipično reaguju na promene i kako se time može upravljati. Ne budimo naivni po pitanju otpora. Neki otpor može biti prirodan, opravdan, čak i koristan, dok će neki biti pokazatelj pravih barijera koje se moraju prevazići ili eliminisati. Postoje brojni izgovori za nepreduzimanje mera. Pošto promena nije laka, neke organizacijke daju sve od sebe da odlože ili prekinu neizbežno.

Otpor promenama je fenomen star koliko i sama istorija. U svojoj suštini, on odražava neke univerzalne ljudske principe. Na kraju krajeva, ljudska bića su za stvaranje navike, a samim tim su takve i organizacije u kojima oni rade. A postoji i prirodna težnja ka otporu promenama. Štaviše, ljudi teže da prave racionalne

izbore, i zato pre nego što usvoje promenu, žele da budu sigurni da će im ona koristiti. U nedostatku takvih garancija, oni će uvek izabrati poznato pre nego nepoznato.

Ipak, iz ovih jednostavnih principa mi često izvlačimo pogrešne zaključke koji usporavaju našu sposobnost da upravljamo otporom i prevazilazimo ga. Evo nekih uobičajenih mitova:

Prvi mit: Ne možeš starog psa naučiti novim trikovima. Pošto se stariji zaposleni smatraju najvećim robovima svojim navikama, mi često pretpostavljamo da su oni najmanje spremni na promenu. Međutim, postoje mnogi dokazi da neki stariji ljudi željno čekaju priliku da se nešto promeni i osećaju se još više razočarani zbog postojećeg stanja stvari. Takođe, iako može biti teško naučiti nove veštine, to svakako nije nemoguće. Razlika između čoveka i životinje je u tome što se životinja dresira, a čovek uči.

Drugi mit: Žalbe i brige oko promena dolaze od onih koji pružaju otpor ('otporaša'). Samim tim što ćete nekoga prozvati "otporašem", on to može i postati. Ta reč ima negativnu konotaciju (staromodan, stara garda, pregazilo ga vreme) i može nekoga preobratiti u stvarnu osobu koja pruža otpor. Početne "brige" čak mogu biti odraz istinske želje da se pomogne promenama, a ne da se one spreče. Te brige treba saslušati zato što često sadrže opravdana pitanja koja bi se, inače, možda ignorisala.

Treći mit: Ili su za novi program ili nisi (Ako ne odgovore odmah otpustite ih). Nestrpljivi izvršitelji promena pretpostavljaju da će i drugi videti korist od promena kao što su oni. Ono što zaboravljaju jeste da je i niima bilo potrebno vreme, informacije i iskustvo a dođu do takvog zaključka. Netolerantnost i stvaranje suparničkih tabora među ljudima ,ože

da poveća nivo otpora. Preduzimanjem tako naglih mera kao što je otpuštanje ljudi, izvršitelji promena rizikuju da izgube vredno iskustvo i resurse.

Četvrti mit: Svi se ostali opuru promenama, samo ne ja. Postoji uobičajena težnja da se otpor identifikuje kod drugih, a kod sebe poriče. Drugim rečima, ponekada svoj otpor projektujemo na druge, možda povećavajući njihov, obično ne priznajući svoj. Ovo može biti opasna zamka u doba kada zbog nekoliko promena nije potrebno da se svako menja na neki način i doživi svoj unutrašnji otpor.

Peti mit: Samo promeni sistem nagrađivanja, i promenićeš osećanja i mišljenje ljudi. Moć novčanog i profesionalnog podstreka ne dovodi se u pitanje, ali se često previše oslanjamo na njegovu upotrebu i tempiranje. Iako će podstreci ka promeni sigurno uticati na ljude koji pružaju otpor, promenu njihovog ponašanja ne mora da prati i promena njihovih osećanja i mišljenja. Time se odbranjivost promena dovodi u pitanje. Štaviše, retko posoji mogućnost da se naprave blagovremene i dovoljne izmene u sistemu nagrađivanja kada promena počne. Sistemi za nagrađivanje se često koriste kao pojačanje.

Pomenuti mitovi, ako se sprovedu, mogu uzrokovati mnoge negativne posledice ne samo po diskreditovane pojedince već i po sam proces promena. Delotvorniji pristup mora početi potpunijom analizom razloga za otpor pojedinaca.

Promena, po samoj svojoj prirodi, uključuje narušavanje i ometanje navika, frustrirajući ljude da preispituju svoje poslove, svoj učinak, i kako se uklapaju u organizaciju. Takođe, upravljanje promenama ne podrazumeva imunost na otpor. U stvari, bez obzira na kojoj se poziciji nalazite u organizaciji, i bez obzira na ulogu koju imate u procesu promena, moraćete se

suočiti sa njima i doživeti emocije koje se a to vezuju. Deo izazova koji pruža upravljanje promenama nije samo razumevanje opravdane i često predvidljive reakcije drugih koji se menjaju, već i učenje kontrolisanja sopstvenih reakcija na taj proces.

Na sreću, većina ljudi se na kraju ipak prilagodi promeni. Ipak, postoje predvidivi stadijumi kroz koje radnici prolaze u procesu prihvatanja promena. Jedan koristan model predstavlja niz od četiri faza koji je sličan etapama gubitka:

1. Prvi stadijum šok, za vreme koga zaposleni tipično poriče da se promena dePava, povlači se iz svakog preuzimanja rizika i postaje bojažljiv i zaštitnički nastrojen.
2. Drugi stadijum je odbrambeno povlačenje, koje karakteriše stalno protivljenje promenama, koje prati bes na promenu ili na one ljude koji je propagiraju.
3. Treći stadijum je priznavanje, koje uključuje jadikovanje nad onim što je bilo i prihvatanje da je nešto drugo sad na tom mestu.
4. Četvrti stadijum je prilagođavanje i promena, kada sumnja, ljutnja i strah ustupaju mesto sve većem entuzijazmu i posvećenosti.

Nažalost, mnoge kompanije odbacuju ove normalne reakcije na promenu. U svom entuzijazmu da se prihvati novi program, a stari način rada ostavi za sobom, one žele da se istog trenutka svi posvete cilju. U sredini procesa, važno je da menadžeri ne podlegnu ponekad razumljivom iskušenju da se otporaši vide kao neprijatelji promena, ili ljudi koji su na neki način loši. Pažljivi pogled na razloge za otpor može otkriti opravdane razloge za nezadovoljstvo i za razne emocije koje su predhodno opisane, i tako dovesti do promene smera i sprovođenje plana, što na kraju ojačava sva nastojanja da se promena izvrši.

***”Čoveku je često potrebno više hrabrosti da promeni
mišljenje nego da mu ostane veran”***

Fridrih Hebel

***”Uspeh dolazi ako se kaž ja mogu,
a ne ja ne mogu’
,***

Henri Bruks Adams

***”Uspešan je samo onaj ko nešto
radi dok čeka na uspeh’
,***

Edison

13. RAZVOJ MENADŽMENTA

Menadžment se može posmatrati kao naučna disciplina, zatim kao složeni proces upravljanja i kao sistem vlasti, odnosno kao grupa ljudi koji poseduju ovlašćenja da upravljaju raznim procesima i ljudima.

Ako menadžment posmatramo kao sistem vlasti, odnosno kao grupu ljudi koji poseduju ovlašćenja da upravljaju procesima i ljudima, onda je potrebno da se ova grupa ljudi detaljnije analizira i definiše. Ti ljudi su menadžeri i predstavljaju nosioce menadžmenta kao sistema vlasti, a ujedno i obezbeđuju izvršenje upravljačkih, odnosno menadžerskih procesa u preduzeću ili drugoj organizaciji.

13.1. MENADŽERI I NJIHOVE OSOBINE

Menadžer je čovek koji se bavi menadžerskim, odnosno upravljačkim poslovima u nekoj kompaniji, administraciji, obrazovnoj, zdravstvenoj ili drugoj organizaciji. To je čovek koji upravlja poslovima preko drugih ljudi.

Menadžer je osoba koja je zadužena i odgovorna za postizanje planiranih ciljeva organizacije ili njenog dela. On je zadužen da određene poslove dovede do efikasnog završetka, odnosno da koordinacijom kadrova i vođenjem poslova utiče da se određeni poslovi efikasno završe.

Uopšte uzevši, osnovni zadatak menadžera je da obezbedi opstanak i razvoj preduzeća, odnosno da obezbedi realizaciju osnovnih i strateških ciljeva preduzeća, što se uglavnom odnosi na generalnog direktora ili top – menadžera u preduzeću. Na nižim nivoima zadatak menadžera je da upravlja određenim poslovima u delu preduzeća ili određenim poslovnim funkcijama u preduzeću. Generalno gledano, poslovi i zadaci koje menadžeri

obavljaju svode se na pet osnovnih menadžment procesa: planiranje, organizovanje, kadrovanje, rukovođenje i kontrolu.

Zavisno od vrste menadžera, odnosno nivoa i mesta na kome se menadžer nalazi, mogu se definisati veoma različiti poslovi i zadaci koje obavljaju menadžeri. Uobičajena podela u literaturi je da postoje tri osnovna nivoa menadžera:

- vrhovni nivo menadžera (top menadžer),
- srednji nivo menadžera i
- niži (operativni) nivo menadžera.

Može se reći da u vrhovni nivo menadžera spadaju glavni ili generalni direktori i njihovi pomoćnici, u srednji nivo menadžeri funkcija i profitnih centara, a u operativni nivo, menadžeri službi i odeljenja.

Osnovna uloga svakog menadžera je da obezbedi da se postignu osnovni ciljevi i zadaci organizacije u kojoj deluje. U osnovne ciljeva svakog preduzeća spadaju postizanje pozitivnih rezultata poslovanja i dalji razvoj preduzeća. Smatra se da uspešan menadžer jednu trećinu svog vremena provedenog na poslu troši na razgovore i dogovore sa potčinjenima, jednu trećinu na razgovore sa faktorima izvan preduzeća i jednu trećinu na različite aktivnosti koje uključuju kontakte sa pretpostavljenima, obilazak radnih mesta i razmišljanje. Prema Mitzbergu, uloga menadžera se može definisati kroz tri osnovna uloge i to:

A) Interpersonalna uloga:

- * čelnik,
- * lider,
- * poveziavač;

B) Informatička uloga:

- * savetodavac,
- * distributer informacija,
- * predstavnik;

C) Uloga donosioca odluka:

- * preduzetnik,
- * čovek koji rešava probleme,
- * alokator resursa,
- * pregovarač.

Jedna od osnovnih uloga menadžera je da on predstavlja čelnika, odnosno osobu koja je na čelu organizacije. Ova uloga je neophodna zbog upravljačke pozicije koju zauzima i poslova koje obavlja, vezanih za potpisivanje dokumenata predviđenih zakonom ili aktima nadležnih organa.

Menadžer takođe ima i ulogu lidera koji zapošljava kadrove, priprema ih za obavljanje poslova, podstiče ih, otpušta, ocenjuje njihov rad i nagrađuje za izvršene poslove.

Treća interpersonalna uloga menadžera je da on služi kao veza između spoljnih faktora, kao što su društvena zajednica, dobavljači i drugi, i internih faktora u organizaciji.

Što se tiče informatičkih uloga, menadžer pre svega ima ulogu savetodavca koji prikuplja važne informacije da bi bio dobro informisan i da bi mogao da pruža preporuke i savete.

Menadžer ima ulogu distributera informacija, znači čoveka koji distribuira informacije koje teku od internih i eksternih izvora.

Veoma važnu informatičku ulogu menadžer ima kao predstavnik organizacije. On predstavlja viši menadžment pred svojim potčinjenima, a takođe prenosi mišljenja i zahteve svojih potčinjenih ka njemu pretpostavljenim menadžerima.

Što se tiče uloga donosioca odluka, menadžer ima, pre svega ulogu preduzetnika. Ova uloga je veoma složena i značajna i u okviru nje menadžer ima ulogu pokretača akcija, inovatora, čoveka koji otkriva probleme, zatim ulogu tvorca projekta poboljšanja poslovanja, i takođe čoveka koji vodi i upravlja promenama u preduzeću.

Menadžer ima značajnu ulogu čoveka koji preduzima mere za rešavanje problema u organizaciji. On je taj koji mora da reaguje i deluje u neočekivanim situacijama koje mogu izazvati velike probleme za organizaciju, kao što su ostavke potčinjenih, požari, iznenadni gubitak kupca, iznenadna promena zakonske regulative i slično.

Menadžer je čovek kome je dodeljena uloga da upravlja raznim resursima – materijalnim, finansijskim, ljudskim, i on mora da ih pravilno i svrsishodno raspodeljuje, da bi se ostvarilo pozitivno poslovanje organizacije.

Menadžer ima značajnu ulogu pregovarača. On može ponekada ovu ulogu da prenese na potčinjene, ali on ovu ulogu uvek mora preuzeti u situaciji kada konflikti u organizaciji rastu i prete da ugroze poslovanje firme.

Teško je reći koja od navedenih uloga menadžera ima veći značaj. Od valjanog obavljanja svih navedenih uloga, zavisi da li će menadžer biti uspešan u svom poslu i da li će organizacija uspešno poslovati. Zbog toga, svaki menadžer treba da bude dobro upoznat sa svojim ulogama i zadacima koje ima, kako bi mogao da se dobro pripremi za njihovo obavljanje. A da li će uspeti da ih dobro obavlja i da li će biti uspešan menadžer zavisi od velikog broja faktora, ali pre svega od osobina, znanja i sposobnosti koje poseduje.

Da bi ove uloge menadžer mogao uspešno da obavlja mora da poseduje odgovarajuća profesionalna i odgovarajuća menadžerska znanja koja su pored opštih principa , specifična za svaku organizaciju posebno (delatnost preduzeća, okruženje preduzeća, dobavljači i drugo). Na sl. 13.1. prikazana je matrica pozicija ljudi u preduzeću, zavisno od njihovih profesionalnih i menadžerskih znanja i sposobnosti.

Po završetku škole i ulaska u preduzeće , nivo profesionalnih i menadžerskih znanja je relativno nizak, pa se mesto takvih ljudi može pozicionirati u kvadratu (I), odnosno takvi ljudi mogu da obavljaju veoma jednostavne poslove koje dobijaju od svojih pretpostavljenih. Zbog toga njih nazivamo "činovnici".

Ako svoja profesionalna znanja iz delatnosti preduzeća kroz razne oblike dodatnog učenja uvećaju do najvišeg nivoa, onda se ovi ljudi mogu pozicionirati u kvadratu (II) i njih nazivamo "profesionalci". To su ljudi po kojima je poznato preduzeće, oni kreiraju inovacije dovode do unapređenja proizvodnje i od njih uglavnom zavisi sudbina preduzeća.

Povećanjem menadžerskih znanja , tokom rada u preduzeću pre svega vezano za problematiku rada u kompaniji, stvaraju se ljudi koji mogu bolje da razumeju proces proizvodnje i organizacije celokupnog rada u preduzeću, pa su kao takvi pogodni za rukovođenje delom procesa. Ove ljude pozicioniramo u kvadratu (III) i nazivamo ih "upravnici" , odnosno ovo su ljudi pogodni za menadžere na operativnom nivou.

Profesionalno znanje	Visoko	Profesionalac	Lider
	Nisko	Činovnik	Upravnik
		Nisko	Visoko
		Menadžersko zvanje	

Sl.13.1. Matrica pozija u preduzeću zavisno od nivoa profesionalnih i menadžerskih znanja

Konačno, "profesionalci", ako uvećaju svoja menadžerska znanja, a "upravnici" svoja profesionalna znanja, onda imamo ljude sa visokim profesionalnim znanjima i istovremeno visokim menadžerskim znanjima, koji mogu da zauzmu poziciono mesto u kvadratu (IV) . Ove ljude nazivamo lidereima. To su najvredniji ljudi u preduzeću, i među njima treba tražiti one koji bi uz druge zahteve mogli da obavljaju poslove top – menadžera i menadžera pojedinih funkcija u preduzeću.

Pored ovih neophodnih znanja, menadžer mora da poseduje i sledeće osobine, da bi uspešno obavljao poslove menadžera:

- fizičke: zdravlje i krepkost;
- mentalne: sposobnost razumevanja i učenja, rasuđivanja, mentalno jaka ličnost, sposobnost prilagođavanja;
- karakter: čvrst, rado prihvata odgovornost, poseduje inicijativu, lojalan, taktičan;
- opšte obrazovanje: solidno opšte obrazovanje;
- stručno znanje: visoko poznavanje problematike potrebne za posao preduzeća;
- iskustvo: značajno pre svega u preduzeću u kome treba da preuzme ulogu menadžera.

U literaturi se navodi lista ličnih karakteristika koje su bitne za menadžera, o kojima se vodi računa kod selekcije menadžera posebno za najviše nivoe - top menadžere:

- emotivno stabilni,
- kreativni,
- brzo razmišljaju,
- samouvereni,
- imaju veliku volju i ambiciju,
- teže za bogastvom.

Iz svega napred iznetog, jasno proizilazi da je teško izvršiti selekciju i pronaći ličnost koja istovremeno zadovoljava sve ove zahteve. Zbog toga treba jasno istaći, da se menadžeri ne dobijaju na konkursu već se oni mukotrpnim radom godinama u preduzeću stvaraju. Možda je adekvatnije mišljenje MekGregorova, koji kaže da se: *menadžeri ne rađaju i ne stvaraju, oni se događaju.*

Da bi se u profesiji menadžera uspeklo, potrebno je da pojedinac poseduje niz predispozicija i faktora ponašanja, koje Miner sumarno naziva *"motivima za rukovođenje"*. Prema njegovim istraživanjima, kod uspešnih menadžera koji su ostvarili zavidne karijere u osnovi su sledeći motivi:

- * želja za takmičenjem, koja je uspešno naglašena u svim situacijama gde se ovi ljudi kreću (ističu: moji radnici u branši su najbolje plaćeni i slično);
- * želja za dokazivanjem, koja se kod ovih ljudi manifestuje "da stvari uzmu u svoje ruke" i donesu sopstvene odluke kada je to potrebno;
- * želja za posedovanjem moći, koja se manifestuje kroz potrebu "rođenih menadžera" da kažu drugima "šta i kako" treba raditi, kao i da preduzmu sankcije ako nešto nije urađeno kako treba;
- * želja da se bude ispred drugih, koja se manifestuje u spremnosti da se istupi ispred drugih i da se primi pohvala i kritika;
- * odgovornost, koja se ogleda u volji da se započeti posao okonča, čak i kada je on nepovoljan ili rutinski, i da se preuzme odgovornost za ponašanje drugih.

Minerovi motivi su delom, crte ličnosti, ali i manifestacije stila ponašanja nosioca ove profesije. U njima se ne može jasno sagledati da li su to osobine koje čine osnov uspešnog bavljenja ovom profesijom ili su to upadljive manifestacije načina na koji se ona izvodi. Kao i svako drugo čovekovo ponašanje, menadžment se stalno prilagođava situaciji i vremenu u kojem nastaje. Sve ovo čini postupak selekcije u ovoj oblasti veoma složenim.

13.2. LIDERSTVO

Pored vođenja kao podprocesa globalnog procesa menadžmenta, novije teorije menadžmenta dosta govore i o liderstvu, kao vođenju u širem smislu, koje se odnosi na ljude i njihovo usmeravanje u izvršavanju promena i adaptaciji preduzeća promenljivoj okolini.

Liderstvo se danas definiše kao sposobnost jednog čoveka, lidera ili vođe, da vodi druge ljude, da utiče na njih da ga slede u ostvarivanju postavljenog cilja i ostvarivanju željenih i potrebnih promena. Lider je čovek koji ima sposobnost da navede druge ljude da ga slede, da rade što on predlaže. On ume da grupu ljudi pridobije za svoju stvar, odnosno da slede njegove odluke.

Lideri postoje svuda, u sportu, politici, kulturi i biznisu, u verskim sektama, u svakoj ljudskoj delatnosti. Svuda postoje ljudi koji vode organizaciju napred, koji se ne zadovoljavaju samo sa tim da firma danas dobro radi i postiže dobre rezultate, već misle na sutra, na promene koje treba izvršiti danas da bi se dobro poslovalo sutra.

Efikasno vođenje zahteva od lidera da budu dobri psiholozi, dobri komunikatori i animatori, da bi znali da rade sa ljudima, da ih ubede i povedu napred, ka postavljenim ciljevima. Oni moraju da budu dobri vizionari i prognozeri, da bi mogli da dobro predvide buduće ciljeve i potrebne promene i akcije za njihovu realizaciju.

Posmatrajući liderstvo kao sposobnost vođenja i usmeravanja ljudi prema određenoj viziji preduzeća u budućnosti, mogu se navesti određene karakteristike koje definišu ovaj proces. To su sledeće karakteristike:

1. Liderstvo je odnos između pojedinca i grupe ljudi.

2. Liderstvo pretpostavlja postojanje lidera, odnosno čoveka koji vodi grupu ljudi i ima posebne sposobnosti.
3. Liderstvo pretpostavlja postojanje grupe ljudi koje vodi lider.
4. Lider postavlja viziju preduzeća prema kojoj vodi grupu ljudi.
5. Liderstvo zahteva da se utvrde promene koje treba izvršiti da bi se dostigla postavljena vizija.
6. Postoji određena specifična situacija u kojoj se obavlja vođenje.
7. Vođenje se javlja u okruženju u kome preduzeće egzistira.

Liderstvo i lideri neodvojivi su od pojma moći i autoriteta, jer se liderstvo posmatra i kao specifičan način korišćenja moći i autoriteta. Autoritet podrazumeva vlast i uticaj na druge ljude, tako da se može posmatrati i kao moć da se drugi navedu da slede osobu koja ima određeni autoritet. Shodno tome, svaki lider mora da poseduje određeni autoritet koji mu omogućava da utiče na druge ljude i da ih vodi u pravcu koji on odredi.

Lider može da poseduje zvanični ili položajni autoritet, koji proističe iz položaja na kome se nalazi. Lider može da ima i neformalni ili lični autoritet, koji proističe iz osobina i snage njegove ličnosti koji se obično naziva "harizma", odnosno:

$$UA = PA + LA$$

gde je: UA – ukupni autoritet,
PA – položajni autoritet.
LA – lični autoritet.

Položajni autoritet je ograničen zakonom i ovlašćenjima koje taj položaj daje, a lični autoritet je praktično neograničen i zavisi od same ličnosti lidera.

Svaki menadžer nema liderske sposobnosti. Lideri su preokupirani vizijom, namerama, ljudima i efektivnošću preduzeća. Menadžeri su preokupirani efikasnošću – kako da se postojeći posao što bolje obavi. Zadatak lidera je da održava grupu dok ih vodi u ispravnom smeru. često se ističe da je Napoleon rekao da je bolja armija zečeva koju predvodi lav od armije lavova koju predvodi zec.

Poverenje se opravdano smatra najbitnijim kvalitetom koji treba da poseduje lider. Sa pravom se kaže da onaj čovek koji govori istinu ne mora da pamti šta je rekao. Poverenje se stiče i pažljivim slušanjem onoga što saradnici kažu. Pored poverenja sposobnost davanja inicijativa za pokretanje promena je druga bitna osobina lidera. Sa pravom je rečeno: "Ništa se u svetu ne dešava izuzev na inicijativu jedne ličnosti".

Uticanje na sledbenike je suština liderstva. Distribucija moći nad odlučivanjem ima značajan uticaj na efikasnost liderstva u grupama i organizacijama. Za uspešno liderstvo potrebne su tehnička, interpersonalna i konceptualna stručnost. Određene stručnosti su bitne za korišćenje moći od strane lidera, posebno za ponašanje lidera orijentisanog na promene.

Jedna od sposobnosti lidera je da kontroliše svoje ambicije. Svojevremeno je rečeno: "Ne dajte moć liderima koji ne mogu da žive bez nje". Inteligentan lider izbegava da zve pohvale za ostvarenja budu upućene njemu. Dobar lider izbegava da preuzima zasluge ističući saradnike u prvi plan. Oni se ne dokazuju, već se izražavaju, učeći na iskustvu oni stvaraju i sami sebe. Oni su ljudi orijentisani na rezultate i povezivanje sa ishodima aktivnosti nije složeno kada se unapred zna šta se želi da ostvari preduzetom akcijom. Znati šta se želi da ostvari i umeti da se to sprovede u poslovnu akciju dve su ključne sposobnosti efektivnog lidera.

Interesantno je mišljenje Drakera o liderstvu. On ne isključuje mogućnost da postoje "rođeni lideri" , ali ističe da malo ljudi zavisi od njih. On smatra da liderstvo može i mora da se nauči. Smatra da nešto kao "ličnost lidera", "liderski stil" i "liderske osobine" ne postoje. Među liderima koje je u svom životu sreo bili su vrlo različiti ljudi. Ono što je zajedničko svim liderima sa kojima je radio, su četiri stvari:

- Jedina ispravna definicija lidera je da neko ima sledbenike. Bez sledbenika nema lidera.
- Efektivan lider nije neko ko se voli ili uvažava, on je neko čiji sledbenici rade prave stvari.
- Liderstvo ne čini popularnost već rezultati.
- Liderstvo nije rang, privilegija, titula ili novac. To je odgovornost.

Draker je zapazio neke osobine lidera. Oni ne počinju pitanjem: "Šta ja želim"? Oni počinju sa pitanjem: "Šta treba da se uradi"? Zatim oni pitaju: "Šta ja mogu i treba da uradim da se napravi razlika"? Lideri konstantno pitaju: "Gde su misija i ciljevi organizacije i šta predstavlja performanse i rezultate u ovoj organizaciji"? Oni su vrlo tolerantni zbog različitosti ljudi i ne traže da budu njihove kopije, ali su netolerantni kada su performanse nezadovoljavajuće. Ne samo da se ne plaše snage i sposobnosti svojih saradnika već uživaju da su okruženi onima koji su sposobniji od njih. Oni su svakodnevno podvrgnuti "testu ogledala" da vide kakvi žele da budu.

Nije moguće nekoga postaviti da bude lider. Liderstvo nije teško uočiti kada se pojavi u organizaciji. Dobar broj ljudi u poziciji odgovornosti, koji imaju moć i autoritet, ispoljava lidersko ponašanje. Lider koji kaže da niti može da utiče niti da odredi ponašanje svojih sledbenika, odriče se glavne

odgovornosti lidera. Lider mora da pazi šta kaže i mora da vodi računa da ga sledbenici čuju i razumeju.

Kada se govori o neophodnim stručnostima koje treba da poseduje jedan menadžer i lider u prvi plan se ističu tri:

1. Tehnička (poznavanje struke),
2. Interpersonalna (sposobnost rada sa ljudima) i
3. Konceptiona (sposobnost poslovnog razmišljanja).

Džavidan je obavio merenje liderskih osobina menadžera koristeći dve dimenzije: tehničku i interpersonalnu. Tehnička se odnosi na sposobnost menadžera da obezbedi efikasnost obavljanje posla (proizvodnje), što se može meriti objektivnim metodama kontrole. Druga dimenzija je interpersonalna i odnosi se na stepen na koji menadžer ima uticaj na ključne ljude u organizaciji. To je sposobnost stvaranja dobrih odnosa sa ljudima sa kojima se saraduje.

Na matrici se mogu posmatrati dve dimenzije: tehničko liderstvo koje može biti dobro i slabo i interpersonalno liderstvo koje takođe može biti dobro i slabo. Na osnovu toga se određuju četiri tipa lidera: impotentan lider, politički igrač, tehničar i superioran lider, sl.13.2.

Impotentan lider je slabo ocenjen po obe dimenzije. Organizacija nije efikasna, a on ne može da utiče pozitivno na saradnike u organizaciji. To ne znači da on ne pokušava da bude efikasan u poslu ili da ne želi da utiče pozitivno na saradnike. Jednostavno ishodi njegove aktivnosti su skromni.

		DOBRO	TEHNIČKO	SLABO
DOBRO		SUPERIORAN LIDER (4)		POLITIČKI IGRAČ (2)
INTERPERSONALNO		TEHNIČAR (3)		IMPOTENTAN LIDER (1)
SLABO				

Sl.13.2. Tipovi lidersta

Politički igrač je lider koji nije tehnički efikasan ali je veoma sposoban u interpersonalnim odnosima sa saradnicima u organizaciji. Nije produktivan, ali ima ličnu harizmu u odnosima sa ljudima.

Tehničar je lider koji obezbeđuje efikasnost poslovne aktivnosti organizacije, ali se ne snalazi najbolje u interpersonalnim odnosima sa ljudima u organizaciji.

Konačno, superioran lider je kako tehnički efikasan tako i sposoban da u interpersonalnim odnosima sa članovima organizacije uspostavi veoma dobru saradnju.

U zavisnosti od ličnog pristupa rukovođenju, postoje četiri tipa lidera:

Harizmatski lider – čovek čiji uticaj i sposobnost vođenja proističu iz njegove ličnosti. To je pojedinac koga odlikuje snažna ličnost koji poseduje "harizmu" na osnovu koje ostvaruje uticaj na ljude.

Tradicionalni lider – čovek koji lidersku poziciju stiče rođenjem ili nasleđstvom. U ovu grupu ljudi spadaju kraljevi, verske vođe, plemenske vođe i slično. Ovih ljudi je malo i oni ne moraju biti vođe u klasičnom smislu. Iako im pozicija daje veliku moć, ovakvi lideri ne moraju biti sposobni da iskoriste svoju poziciju.

Situacioni lider – čovek koji je sposoban da u određenom periodu, u različitim situacijama prihvati ulogu vođe. S obzirom na privremenost uloge ovakvog lidera, on nije pogodan za poslovne situacije.

Formalni ili birokratski lider – to je čovek čija liderska pozicija proističe iz položaja na koji je postavljen. Zavisno od pozicije i ovlašćenja koja mu daje mesto na kome je postavljen, ovakvi lideri poseduju veće ili manje sposobnosti za vođenje. Bez ličnih sposobnosti i autoriteta teško je ostvariti mogućnosti koje pruža određeni položaj.

Funkcionalni lider – je čovek koji svoju lidersku poziciju ne obezbeđuje položajem u organizaciji, već sopstvenim radom i obavljanjem određenih poslova. Zbog toga je prinuđen da se prilagođava potrebama situacije u kojoj deluje, kako bi mogao da bude uspešan u svom poslu.

Postoje različiti stilovi vođenja. Najčešće se ova podela svodi na sledeća tri stila:

- * autokratski stil vođenja,
- * participativni (demokratski) stil vođenja,
- * "laissez fair" (slobodni) stil vođenja.

Kod autokratskog stila vođenja, lider samostalno odlučuje i rukovodi organizacijom. On koristi svoju poziciju vođe i sam,

bez konsultacija s radnicima, donosi odluke i upravlja organizacijom. Vođa ima centralnu poziciju, i on je direktno koristi. Smatra se da autokratski stil vođenja smanjuje inicijativu radnika, a time i produktivnost rada.

Kod participativnog stila vođenja, radnici uzimaju učešća u donošenju odluka i upravljanju preduzećem. Odluke donosi lider, ali uvažavajući mišljenje radnika. Drugim rečima, lider konsultuje radnike i prihvata njihove savete i mišljenja, i na osnovu toga donosi odluke.

Za participativni stil vođenja smatra se da je demokratski stil koji pozitivno utiče na zalaganje radnika i dovodi do povećanja produktivnosti rada i efikasnijeg poslovanja. Moderni pogledi smatraju da je autokratski stil vođenja prevaziđen, i da je vreme kada su vođe najčešće upravljale "čvrstom rukom", ostatak prošlosti.

Laisser fair stil vođenja predstavlja slobodni način vođenja kod koga radnici imaju punu slobodu delovanja. Za ovaj stil vođenja kaže se, da dozvoljava da "svako radi šta hoće". On može da bude dobar samo kod organizacija sa visokoobrazovanim i nezavisnim radnicima, koji su sposobni da sami upravljaju sopstvenim delovanjem. To se pre svega odnosi na naučno–istraživačke organizacije, zdravstvene i slične organizacije, u kojima rade ljudi velikog znanja i obrazovanja i gde vođa pomaže kadrovima samo u usmeravanju i povezivanju zajedničkih poslova i komunikaciji sa višim nivoima upravljanja.

Razmatrajući navedene stilove vođenja, može se konstantovati da nema najboljeg stila vođenja koji važi za sve situacije. Danas se ovaj problem rešava tako što se sve više koristi kontingencijski pristup vođenju. Kod ovog pristupa, stil vođenja se prilagođava konkretnoj situaciji. Ovaj pristup zahteva

dobru analizu i poznavanje konkretne situacije i svih specifičnih faktora relevantnih za izbor najboljeg stila vođenja.

13.3. DALJI RAZVOJ MENADŽMENTA

U svetu su danas veoma interesantna predviđanja o tome u kom pravcu ide menadžment, koja se nova znanja i discipline intenzivno razvijaju i obećavaju takve rezultate čija će primena omogućiti efikasnije upravljanje preduzećima u budućnosti. Uz sve rizike koji se moraju preduzeti kada se govori o budućnosti, može se reći da se danas naglasak daje razvoju i korišćenju strategijskog menadžmenta, zatim upravljanju promenama i inovacijama i specijalizovanim menadžment disciplinama kao što su projekt menadžment i upravljanje kvalitetom.

U zapadnom svetu su obrazovanje i obuka iz menadžmenta veoma široko razvijeni i imaju dugu tradiciju. U SAD su poznate Harvard poslovna škola, Menadžment škola na MIT, Poslovna škola na Stanford Univerzitetu i druge. U Velikoj Britaniji poznata je Poslovna škola London, Menadžment škola na Imperijal koledžu, Poslovna škola u Mančestaru i veći broj poslovnih škola u okviru politehnika.

U Japanu je poznata Poslovna škola na Keio Univerzitetu, a takođe postoji veći broj poslovnih škola u saradnji sa američkim školama u okviru preduzeća. Pored toga, postoje slične menadžment i poslovne škole u Francuskoj, Nemačkoj, Švajcarskoj, Italiji i drugim evropskim zemljama. U Nemačkoj i Francuskoj su posebno cenjene škole koje se nalaze pri univerzitetima i politehnikama.

U zemljama u tranziciji (Srednja , Istočna Evropa, Balkan i drugi regioni) uvođenjem mogućnosti otvaranja privatnih škola , otvoren je veliki broj menadžment i poslovnih škola čiji vlasnici

u želji za brzim bogaćenjem nisu obraćali pažnju na kvalitet znanja koje su ove škole davale. Za ovakav razvoj događaja u ovim zemljama najveću zaslugu ima nestabilna politička situacija, česti izbori i preokupiranost organa vlasti svojom egzistencijom, uz veliku inertnost velikih državnih univerziteta, što su određene grupe ljudi maksimalno koristile za brzo bogaćenje. Sada se i u ovoj oblasti uvodi red, jer mnogi državni univerziteti otvaraju ove škole koje daju savremena znanja, a istovremeno se ostvaruje i prava međunarodna saradnja sa pravim školama ovog tipa na zapadu.

Što se tiče programa za redovne dodiplomske i poslediplomske studije, oni su uglavnom slični, sa posebnom orijentacijom koju daju određene škole. Uče se sve važne discipline, vezane za tehnologiju, finansije, računovodstvo, proizvodnju, razvoj, investicije, informatiku, kvantitativne metode i drugo. U SAD i Evropi je veoma poznat MBA program poslediplomskih studija koji traje jednu ili dve godine i obuhvata opšteobrazovne i specijalističke menadžment predmete. Skoro sve škole imaju kraće kurseve i treninge za obuku menadžera i preduzetnika.

Nekoliko značajnih elemenata karakteriše sadašnje stanje obuke i obrazovanja u svetu i pokazuje pravce za budućnost.

Prvo, polazi se od sistema obuke koji se obavlja jednom u karijeri ili kroz više kurseva tokom vremena, na stalno obrazovanje i inovaciju znanja, koji omogućavaju menadžerima da u sadašnjim uslovima globalnog tržišta i zaoštrene konkurencije efikasno upravljaju preduzećem

Drugo, pravi se oštra razlika između obuke i obrazovanja. Obrazovanje daje šira osnovna znanja i nema direktno merljive rezultate u određenim oblastima. S druge strane, obuka se oslanja na obrazovanje i daje specijalistička znanja iz određenih oblasti.

Treće, u svetu se trenutno obavlja internacionalizacija obuke za menadžere. Velike poslovne i menadžment škole se šire, otvaraju svoje filijale u više zemalja, a obuka se obavlja po jedinstvenim i sveobuhvatnim programima. Smatra se da će se u narednoj deceniji pojaviti manji broj velikih škola iz menadžmenta, koje će zauzeti najveći deo svetskog tržišta obrazovanja i potisnuti veliki broj sadašnjih manjih škola.

Menadžeri sutrašnjice, koji su kompetentni i poseduju veštine koje su potrebne u budućem periodu, biće od kritičnog značaja za uspeh sistema menadžmenta. Stoga je neophodno da se današnji menadžeri, kao i studenti menadžmenta, obučavaju kako da se uspešno suoče sa budućim izazovima. U tom smislu će budući menadžeri morati na imanigativan način da rešavaju probleme, da poseduju značajne analitičke veštine i da iskažu preduzetnički duh u preuzimanju rizika. Preduzeće budućnosti će imati izraženu ekonomsku, društveno – političku, tehnološku, multiindustrijsku i multinacionalnu perspektivu. U procesu menadžerskog odlučivanja biće naglasak na anticipiranju, racionalnoj analizi, korišćenju znanja spoljnih eksperata, razvoju tehnika za suočavanje sa novim situacijama odlučivanja.

''Za većinu nas nije opasnost u tome što sebi postavljamo previsoke ciljeve koje ne uspevamo da dostignemo, najveća opasnost za većinu nas je u tome što imamo suviše skrome ciljeve koje iz dana u dan ostvarujemo''

Mikelandjo

14. ZAVRŠNI TEST I VEŽBANJE

14.1. TEST

U pokušaju da se definišu sve aktivnosti menadžmenta, kao i menadžer koji besprekorno obavlja svoj posao, sačinjavani su brojni spiskovi osobina koje su potrebne da poseduju ovi ljudi.

Ispred Vas je jedan mali test gde je dat spisak osamnaest osobina koje treba da poseduju menadžeri da bi uspešno obavljali svoj posao. Ovaj test nije sveobuhvatan ali ima za cilj da podstakne Vaše razmišljanje. Pored svake od ovih osobina stavite broj u rasponu 0 do 5, zavisno od toga koliko smatrate neku osobinom važnom. Sa 0 označite osobinu za koju smatrate da je nevažna, a sa 5 osobinu koja je izuzetno važna, ostale brojeve 1–4 izaberite prema procenjenom stepenu važnosti. Zatim saberite poene. Maksimalan broj poena je 90.

Posle ovoga, izvršite ponovno testiranje, sa aspekta koliko je koja od ovih osobina zastupljena kod Vas. Sa 0 ocenite osobinu koju uopšte ne posedujete a sa 5 onu koja vas krasi. Sve ostalo poentiranje je u rasponu između 1–4. Saberite poene.

1. Poznavanje oblasti za koju se menadžer specijalizovao
2. Poznavanje organizacije u kojoj menadžer radi
3. Poznavanje privrednog sektora organizacije
4. Poznavanje okruženja u kojem organizacija radi
5. Poznavanje ostalih oblasti specijalizacije koje su relevantne za posao menadžera.
6. Posedovanje sposobnosti za rešavanje problema
7. Posedovanje sposobnosti za donošenje odluka
8. Posedovanje sposobnosti ophođenja sa ljudima
9. Posedovanje sposobnosti podsticanja na timski rad
10. Posedovanje sposobnosti komunikacija
11. Posedovanje sposobnosti ubeđivanja i pregovaranja

12. Posedovanja sposobnosti delegiranja poslova
13. Posedovanje sposobnosti komandovanja
14. Lične karakteristike – emotivno stabilni (ne podležu stresu)
15. Lične karakteristike – brzo razmišljaju
16. Lične karakteristike – kreativni (dobre ideje)
17. Lične karakteristike – samouvereni
18. Lične karakteristike – vole novac.

Ako je vaš ukupni rezultat posle dvostrukog bodovanja (prvo bodovanje šta mislite o osobinama menadžera, a drugo bodovanje šta mislite o Vašim karakteruistikama – maksimalni broj poena je 180):

- * veći od 90 poena ovu knjigu ne treba više da čitate.
- * veći od 50 poena, imate šanse da budete uspešni menadžer, ali za svaki slučaj pre ispita još jednom detaljno proučite knjigu.
- * manji od 50 poena , ne treba da razmišljate o menadžerskom poslu, a pre ispita dobro naučite ovu knjigu jer ste i suviše daleko od potrebnog minimuma znanja da biste položili ispit.

14.2. VEŽBANJE

VEŽBA 1.

Pridružite se diskusiji: već je dosta rečeno i napisano o menadžmentu budućnosti i njihovom poslu. Razmislite sada i recite šta mislite koliko će ovakva stanovišta izneta u ovoj knjizi

doprineti rešavanju dugoročnih problema koji se javljaju u organizaciji koju poznajete.

VEŽBA 2.

Problem za razmišljanje: mislite li da je istinito sve što je u ovoj knjizi napisano (čak i primeri koji se navode) ili je to plod autorove mašte.

VEŽBA 3.

Da li je predmet OSNOVE MENADŽMENTA zadovoljio Vaša očekivanja ? Da li ga treba doraditi i kako – šta predlažete? Da li ga možda treba izbaciti iz nastavnog plana kao suvišnog– po principu "kore od banane".

Vaše odgovore na vežbanja (1 – 3) dostaviti nastavnikna samom ispitu bez autorizovanja.

***"Sutra je prvi dan ostatka Vašeg života.
Upotrebite ga tako da bi ste počeli
ostvarivati svoje snove...."***

J. Matthews

OSNOVNA LITERATURA

1. S.Certo, Principles of Modern Management, Allin and Bavcon, Boston, 1988.
2. A.G.Cole, Management: Theory and Practice, DP Publication, London 1990.
3. A.G.Cole, Strategic Management, DP Publication, London 1994.
4. P.Jovanović, Menadžment – teorija i praksa, FON, Beograd , 1994.
5. Grupa autora (Redaktor: P.Jovanović) Menadžment, FON, Beograd, 1996.
6. J.Stoner, R.E.Freeman, Management, Prentice Hall, Englewood, New Jersey, 1989.
7. H.I.Ansoff, Strategic Management, The Macmillan Press, London, 1984.
8. Z.Acs, D. Audretsch, Innovation and Technological Change, Harvester, London, 1991.
9. M.Jakšić –Levi, Upravljanje tehnološkim inovacijama , FON,1995.
10. D.Aker, Strategic Market Management, 3 rd Edition, John Wiley and Sons, New York, 1992.
11. P.Doyle, Marketing Management and Strategy, Prentice – Hall, London, 1994.

12. M.Milisavljević, J.Todorović, Marketing strategija, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995.
13. V.Bulat, Organizacija proizvodnje, Mašinski fakultet, Beograd, 1990.
14. Z.Radojević, Planiranje i priprema proizvodnje, FON, Beograd, 1996.
15. J.Todorović, Upravljanje proizvodnjom, Mrlješ, Beograd, 1995.
16. N.Žarkić–Joksimović, Finansije preduzeća, FON, Beograd, 1995.
17. J.Van Hurnc, Financial Management, PHI, 1992.
18. E. Arnold, Managing Human Resources, Hodder and Stroughton, London, 1990.
19. S.Jamilović, Kadrovski procesi, Tekon, Beograd, 1996.
20. Ž.Živković, M.Gligorić, Upravljanje kvalitetom, II izdanje, Tehnološki fakultet, Zvornik, 2002.
21. Ž.Živković, Upravljanje istraživanjem i razvojem, II izdanje, Tehnološki fakultet u Zvorniku, (u štampi).
22. M.Milisavljević, Liderstvo u preduzećima, Čigota, Beograd, 1999.
23. M.Milisavljević, Osnovi strategijskog menadžmenta, Beograd, 1998.

- 24.J.P.Kotter, Leading Change, Harvard Business School Press, Boston Mass. 1996.
- 25.F.P.Draker, Introduction in the Leader of the Future, Jose-Buss Publishers, San Francisko, 1996.
- 26.R.Oldcorn, Menadžment, Svjetlost, Sarajevo 1990.
- 27.J.Todorović, Japanski menadžment, FON Beograd, 1997.
- 28.S.Shingo, Nova japanska proizvodna filozofija, Prometej, Novi Sad, 1995.
- 29.M.Rajkov, Menadžment, FON , Beograd, 1996.
- 30.C.Hendry, Human Resources Management, Butterworth – Heinemann, Oxford, 1995.
- 30.P.Jovanović, Upravljanje projektom, FON, Beograd, 1999.
- 31.J.M.Juran, F.M.Grya, Planiranje i analiza kvaliteta, Privredni pregled, Beograd 1974.
- 32.M.Čupić, V.M.Tummaia, Savremeno odlučivanje, metode i primena, Naučna knjiga, Beograd, 1991.
- 33.M.Sorok, Organizacija i upravljanje preduzećem, Tehnološki fakultet, Banja Luka, 1997.
- 34.J. Matthews, Time and money.com, Possibility Press, London,2000.
- 35.P.Drucker, Innovation and Entrepreneurship, New York, 1985.

36. J. Brekić, Razvoj i promocija kadrova, Globus, Zagreb, 1990.
37. H.B. Maynard, Industrijski inženjering, Tom I – V, Privredni pregled, Beograd, 1973.
38. R.J. Meredith, The Management of Operation, John Wiley, New York, 1987.
39. P. Dracker, Menadžment za budućnost, Privredni pregled, Beograd, 1995.
40. D.A. Wren, i saradnici, Menadžment – proces, struktura i ponašanje, Grmeč, Privredni pregled, Beograd, 1994.
41. Z. Sajfert, Ž. Vasić, Menadžment, Zavod za izdavanje udžbenika Beograd, 2003.
42. D. Torington, L. Hall, S. Taylor, Menadžment ljudskih resursa, Data status, Beograd, 2004.
43. P. Fajfild, Strategije u marketingu, Clio, Beograd, 2003.
44. W.E. Deming, Kako izaći iz krize, Grmeč, Beograd, 1996.
45. W.E. Deming, Nova ekonomska nauka, Grmeč, Beograd, 1996
46. J. Stoner, E. Freeman, Management, Prentice Hall, New Jersey, 1989.
47. W. Heinz, K. Harold, Menadžment, Zagreb, 1994.
48. R.T. Džordž, Poslovna etika, Filpi Višnjić, Beograd, 2003.

49. P.Forsyth, Everything you need to know about marketing, Patrick Fosyth, New York, 1990.
50. J.Todorović, D.\uranovuć, Osnovi menadžmenta, Slobomir, 2004.
51. B.Stavrić, M.Stamatović, G.Koleza, Osnovi menadžmenta, Akademska misao, Beograd, 2004.
- 52.D.Torrington, L.Hall, S.Taylor, Menadžment ljudskih resursa, Data status, Beograd, 2004.
53. R.T.Džordž, Poslovna etika, Filip Višnjić, Beograd, 2003.
54. P.Forsajt, Marketing, Clio, Beograd,1994.
55. I.Adižes, Upravljanje promenama, Prometej, Novi Sad, 1979.
56. A.Afah, Innovation Management, Oxford University Press, 1998.
67. F.R. Daniel, Strategim management, Pretince Hall, 2001.
68. S.Carter, D.J.Evans, Enterprise and Small Busines, Pretince Hall, 2000.
69. P.Wickham, Strategic Enterpreneurship, Prentice Hall, 2001.
- 70.J.Gerath, G.Jenifer, Conteporany Management, Me Graw-Hill, 2003.

71. A.Thomson, A.J.Strickland, Strategic management,
Mc Graw Hill, 2003.

*“Vrlina čoveku postaje cilj
kome svakodnevno teži”*

J.Šestak

*” Ako vam je ovo gradivo
bilo komplikovano,
razmisljajte o nekom manje
zahtevnom zanimanju, kao
što je hirurgija mozga ili
nuklearna fizika”*

Ž.Živković