

TEHNIČKI FAKULTET U BORU
UNIVERZITET U BEOGRADU

OSNOVI ORGANIZACIJE

Autorizovana predavanja

Autor: Danijela Voza

SADRŽAJ

I DEO – UVOD U ORGANIZACIJU	4
1. ORGANIZACIJA – pojmovno određenje	4
1.1. Podela organizacija	7
1.2. Tumačenja organizacije.....	8
1.3. Organizacija kao sistem.....	10
2. ORGANIZACIJA KAO NAUČNA DISCIPLINA	11
2.1. Organizacija i menadžment.....	12
2.2. Odnos organizacije i drugih nauka	14
3. SAVREMENI IZAZOVI	15
II DEO - TEORIJE ORGANIZACIJE	18
1. PREGLED TEORIJA ORGANIZACIJE	18
2. KLASIČNA ŠKOLA ORGANIZACIJE.....	19
2.1. Teorija naučnog menadžmenta	20
2.2. Klasična teorija organizacije.....	22
3. NEOKLASIČNE TEORIJE ORGANIZACIJE	26
3.1. Teorija međuljudskih odnosa	27
3.2. Bihejvioristička teorija (Organizaciono ponašanje)	28
4. SAVREMENE TEORIJE ORGANIZACIJE.....	30
4.1. Sistemska teorija	30
4.2. Situaciona teorija	31
III DEO - ORGANIZACIONI DIZAJN	33
1. POJAM ORGANIZACIONOG DIZAJNA	33
2. DIMENZIJE ORGANIZACIONOG DIZAJNA.....	33
3. KONCEPTI ORGANIZACIONOG DIZAJNA.....	35
3.1. Mehanički dizajn	36
3.2. Organski dizajn	36
4. MODEL ORGANIZACIONOG DIZAJNA.....	37
IV DEO - ORGANIZACIONA STRUKTURA.....	39
1. POJAM ORGANIZACIONE STRUKTURE	39
1.1. Mintzbergov tip organizacione strukture	40
2. FAKTORI ORGANIZACIONE STRUKTURE.....	41

2.1. Starost i veličina organizacije	42
2.2. Sredina kao faktor organizacione strukture.....	44
2.3. Tehnologija.....	45
2.4. Nacionalna kultura	46
2.5. Organizaciona kultura	47
2.6. Organizaciona klima	48
2.7. Strategija	49
3. PARAMETRI ORGANIZACIONE STRUKTURE.....	51
3.1. Podela rada i delegiranje autoriteta	52
3.2. Departmanizacija i koordinacija.....	57
4. OSNOVNI MODELI ORGANIZACIONE STRUKTURE	62
4.1. Funkcionalni model.....	62
4.2. Predmetni model organizacione strukture	63
4.3. Teritorijalni model organizacione strukture	65
4.4. Mešoviti model organizacione strukture	66
5. POMOĆNI MODELI ORGANIZACIONE STRUKTURE (DEPARTMANIZACIJE)	67
5.1. Procesni model departmanizacije.....	68
5.2. Tržišni model departmanizacije	68
5.3. Projektni model departmanizacije.....	69
5.4. Matrični model departmanizacije.....	71
5.5. Numerički model departmanizacije	72
6. PERFORMANSE I EFEKTIVNOST REZULTATA	73
V DEO - POSLOVNE FUNKCIJE	75
1. UPRAVLJAČKA FUNKCIJA.....	76
2. FUNKCIJA RUKOVOĐENJA	77
2.1. Modeli rukovođenja.....	78
2.2. Komuniciranje i rukovođenje	82
3. ORGANIZOVANJE FUNKCIJE IZVRŠENJA U PRIVREDNOM SUBJEKTU	85
3.1. Proizvodna funkcija	85
3.2. Nabavna funkcija.....	89
3.3. Prodajna funkcija	91
3.4. Finansijska funkcija	93
3.5. Marketing funkcija	95
VI DEO - POSLOVNA POLITIKA PRIVREDNOG SUBJEKTA	98

1. POJAM POSLOVNE POLITIKE	98
2. KREIRANJE POSLOVNE POLITIKE	99
3. POSLOVNE INFORMACIJE.....	101
4. PLANIRANJE POSLOVNIH AKTIVNOSTI	105
5. USKLAĐIVANJE ČINILACA PROCESA REPRODUKCIJE	109
6. MERENJE I VREDNOVANJE REZULTATA RADA	113
6.1. Uslovi rada	115
6.2. Sistemi nagrađivanja zaposlenih.....	116
6.3. Metode merenja rada	120
7. ORGANIZACIONE PROMENE	121
7.1. Organizacija koja uči	124

I DEO – UVOD U ORGANIZACIJU

1. ORGANIZACIJA – pojmovno određenje

Rani začeci organizacije se mogu prepoznati još u drevnim civilizacijama kada su se u obliku društvenih struktura pojavile različite grupe ljudi (vojska, javna administracija...) koje su trebale da olakšaju zajedničke aktivnosti radi postizanja željenih ciljeva. U *pre-industrijskom periodu*, organizacijama je upravljala kraljeva administracija i delegirani ministri. Većinu dobara je proizvodio samostalno jedan zanatlija. Nije postojala formalna i strogo organizovana proizvodnja potrošačkih dobara. *Industrijska revolucija* u 19. veku dovela je do rapidnog ekonomskog i proizvodnog razvoja, kao i do radikalne promene poslovnog obrasca iz samostalnog ili porodičnog u industrijsko poslovanje. Ona je predstavljala inicijalnu kapislu za osnivanje različitih fabrika i zanatskih radionica u kojima se zapošljavao veliki broj radnika, što je dovelo do nastanka formalne strukture i sistema kontrole. Stoga, javila se potreba za primenom novih načina vođenja poslova i stvaranje organizacija. Na taj način, osiguravalo se njihovo efikasno funkcionisanje. U ovom stadijumu, u organizaciji su radili obučeni ljudi i oni koji poseduju određene veštine. Njima su direktive izdavali obrazovani rukovodioci i lideri, pri čemu se radnička klasa razlikovala od nadređenih isključivo po nivou obrazovanja. Može se reći da su tek tada nastale organizacije kakve danas postoje. Sa dolaskom *informatičkog perioda*, došlo je do velike ponude i potražnje za obrazovanim radnicima, što je dovelo do smanjenja razlika između stepena obrazovanja menadžera, sa jedne, i radnika, sa druge strane. To je dovelo do stvaranja novog izazova u liderstvu - postojeća klasična hijerarhijska organizaciona struktura je često delovala demotivisuće i prouzrokovala nizak stepen prihvatanja autoriteta. Učee organizacije koje se zasnivaju na horizontalnoj saradnji i komunikaciji, pri čemu se uvažava identitet svakog pojedinca u organizaciji, smatraju se mnogo efektivnijim i prihvatljivijim u savremenom dobu.

Proučavanje prirode i funkcija organizacije, korisno je započeti nekim od brojnih definicija organizacije. *Talcott Parsons* (1960) je opisao organizaciju kao “*glavni mehanizam kojim se u visoko diferenciranom društvu izvršavaju zadaci koji su, inače, izvan mogućnosti pojedinaca*”.¹ Prema definiciji koju su predložili autori *Buchanan and Huczynski* (2003), organizacije su “... *društvena uređenja koja služe za kontrolisano izvršenje kolektivnih ciljeva*”.² Pod organizacijom treba podrazumevati *naučni i profesionalni proces planiranja, organizovanja, odlučivanja, vođenja i kontrole prirodnih, ljudskih, finansijskih i informacionih resursa* radi postizanja uspeha u poslovanju. Organizacije se mogu opisati kao: (1) *društveni entiteti*, koji su (2) *usmereni ka ostvarenju ciljeva*, (3) *dizajnirani i osmišljeni kao strukturirani i koordinisani sistemi aktivnosti* i (4) *povezani sa spoljnim okruženjem*.³

¹ Parsons, T. (1960). *Structure and Process in Modern Societies*. Glencoe, IL: Free Press.

² Buchanan, D.A. and Huczynski, A.A. (2003). *Organisational Behaviour An Introductory Text*, 5th edn. London: Prentice Hall.

³ Daft, L.R. (2008) *Organization Theory and Design*, Ohio, USA: SouthWestern Cengage Learning.

Organizacija postoji kako bi zadovoljila specifične *ciljeve* i ispunila viziju koju su definisali njeni osnivači. Svrha osnivanja jedne organizacije može biti ostvarivanje profita, što je slučaj sa većinom. Međutim, postoje i neprofitne organizacije koje imaju za cilj ostvarivanje pozitivnog uticaja na društvo, kao što je to slučaj sa nevladinim udruženjima. Uopšteno, organizacije se osnivaju kako bi olakšale promene i proizvele dobra i usluge na što efikasniji način.

Organizacije su sačinjene od ljudi i interakcija i komunikacije koje se odvijaju među njima, tako da uspeh jedne organizacije zavisi upravo od kvaliteta tih odnosa. Ključni element organizacije nije sama građevina ili skup politika i procedura; organizaciju čine *ljudi i njihovi međusobni odnosi*. Aktuelni trendovi u menadžmentu ukazuju na značaj ljudskih resursa i podsticanje zaposlenih na sticanje novih znanja i zajednički rad. Organizacija postoji samo kada ljudi sarađuju kako bi realizovali zadatke koji će im pomoći u ostvarenju ciljeva. Ona može biti unapred osmišljena aktivnost, spontana improvizacija ili njihova kombinacija, ali uvek zavisi od koordinisanih napora ljudi. S obzirom na to koliko vremena u svom životu pojedinac provede u organizaciji, one se mogu smatrati najznačajnijim društvenim sistemima u životu ljudi.

Organizaciona *struktura* se odnosi na hijerarhijske odnose i odnose u zvaničnom izveštavanju koji se odvijaju između menadžera i podređenih. Organizacije su najčešće podeljene na sektore ili radne jedinice, pri čemu ta podela zavisi od veličine i starosti organizacije. Organizaciona struktura određuje vrstu interakcija između njenih činilaca i posvećena je efektivnom i efikasnom postizanju postavljenih ciljeva. Međutim, bez obzira na to što se rad može strukturirati kroz odvojene odseke ili skupove aktivnosti, najveći broj savremenih organizacija teži uspostavljanju veće horizontalne koordinacije, kreirajući timove zaposlenih iz različitih oblasti poslovanja za rad na zajedničkim projektima.

Pravila i propisi koji vladaju u organizaciji, njene performanse, procedure zapošljavanja i zadržavanja radnika su *formalni procesi* koji pomažu da se upravljanje organizacijom odvija na unapred osmišljen način.

U svakom organizacionom sistemu se upravljanje ciljevima, resursima i ljudima odvija pomoću određenih propisa i liderstva. To predstavlja osnovu za kreiranje *kulture* jedne organizacije, koju čine nepisane vrednosti, pravila i verovanja koja dele svi članovi organizacije. Liderstvo ima direktan uticaj na organizacionu kulturu. Lideri koriste svoj autoritet za vršenje strukturnih promena, svoju harizmu za jačanje motivacije zaposlenih, svoju viziju za definisanje ciljeva i svoje veštine za nesmetano odvijanje operacija.

Spoljno okruženje je skup svih elemenata koji imaju potencijalni uticaj na čitavu organizaciju ili njene pojedine delove. Nijedna organizacija ne može opstati bez interakcije sa kupcima, snabdevačima, konkurentima i ostalim činiocima eksternog okruženja. Danas, neke kompanije čak i sarađuju sa svojim konkurentima, tako što dele informacije i tehnologiju kako bi ostvarile zajednički interes. Granice između odseka i organizacija postaju fleksibilnije i otvorenije, s obzirom na to da se one suočavaju sa potrebom da brže odgovore promenama u spoljnom okruženju. Ukoliko želi da opstane, organizacija mora neprekidno da osluškuje zahteve okruženja i mora biti u mogućnosti da ih ispunji. Organizacioni lideri nemaju kontrolu nad dešavanjima u eksternom okruženju, ali mogu na njih da utiču i odgovore tako što će razviti različite strategije.

Udruživanje napora većeg broja ljudi i stvaranje organizacije pruža brojne *prednosti* u odnosu na njihovo pojedinačno delovanje. Među najvažnijim mogu se izdvojiti sledeće:⁴

- Organizacija pospešuje *sinergiju*. Sinergija se odnosi na benefite koji se postižu ukoliko ljudi rade zajedno, a ne odvojeno. Za nešto se može reći da je sinergično ako je kao celina veća od zbira njenih pojedinačnih delova. Organizaciono gledano, sinergija znači da su pojedinačna odeljenja u organizaciji produktivnija ukoliko međusobno sarađuju, nego što bi bila kada bi delovala samostalno. Mnogo je efikasnije ako su svi sektori u manjem preduzeću upućeni na jedno finansijsko odeljenje, nego da svaki ima zasebni finansijski deo.
- Organizacija omogućava *podelu rada*.
- Usvajanje organizacione forme pospešuje performanse zahvaljujući tome što se uspostavlja *zvanični sistemi odgovornosti i autoriteta*. Implementacija takvih sistema obezbeđuje svim članovima da u potpunosti razumeju podelu uloga i da prihvate i poštuju odgovornosti i autoritete, istovremeno. Koordinacijom aktivnosti ovi sistemi olakšavaju sinergiju i efektivnu podelu rada, tako da pojedinci zajedničkim delovanjem ostvaruju benefite za organizaciju.

Organizacije se nalaze svuda oko nas i oblikuju naš život na više načina. Međutim, postavlja se pitanje koji su konkretni doprinosi koje organizacija ostvaruje. Neki od razloga zbog kojih se može smatrati da su organizacije *značajne* za pojedinca i društvo u celini su sledeći:

- *Udruživanje resursa u cilju dostizanja željenih ciljeva*. Specifični visoki ciljevi (izgradnja nuklearnih elektrana, nosača aviona i sl.) se mogu ostvariti jedino ako više organizacija udruži resurse. Ovo su poslovi velikih razmera koje jedna organizacija ne može samostalno da obavi.
- *Efikasna proizvodnja robe i usluga*. Kupci žele da što jeftinije plate robu ili usluge koje im se pruže. Adekvatnom organizacijom se relativno smanjuju trošci (radni i materijalni) i vreme potrebno za proizvodnju i pružanje usluga. Bez dobre i kvalitetne organizacije realizacija odgovarajućih zadataka uz niske troškove bi bila gotovo nemoguća.
- *Olakšavanje procesa uvođenja inovacija*. Kompanije su neprekidno u potrazi za inovativnim rešenjima, kojima se proizvodnja i distribucija tražene robe i usluga može što efikasnije obaviti. Dva načina za postizanje ovih ciljeva su putem elektronskog poslovanja i primenom kompjuterizovane proizvodne tehnologije. Organizacije više teže ka inovacijama, nego što se oslanjanju na standardne proizvode i zastarele pristupe upravljanju i organizacionom dizajnu.
- *Prilagođavanje i uticaj na rapidne promene životne sredine*. Pojedine velike kompanije imaju čitave sektore koji se bave praćenjem promena eksternog okruženja i iznalaženjem načina da mu se prilagode ili utiču na njega.

⁴ Campbell D. and Craig T. Organisations and the Business Environment 2nd Ed, 2005.

- *Kreiranje vrednosti za vlasnike, kupce i zaposlene.* Svim navedenim aktivnostima, organizacija stvara vrednosti za svoje vlasnike, kupce i zaposlene. Menadžeri analiziraju koji operativni delovi kreiraju vrednost, a koji ne; kompanija može biti profitabilna samo kada je vrednost koju proizvodi veća od cene resursa.
- *Prihvatanje tekućih izazova u vezi diverziteta radne snage, etike, motivacije i koordinacije zaposlenih.* Organizacije moraju da se nose i prilagođavaju savremenim izazovima, koji se tiču raznolikosti radne snage i porastom brige o etičkim pitanjima i društvenoj odgovornosti, ali i pronalaženjem efektivnih načina da motivišu zaposlene da zajedno streme ka postizanju organizacionih ciljeva.

1.1. Podela organizacija

Uprkos tome što sve organizacije imaju slične karakteristike, razvoj i pojava novih oblika poslovanja doprineli su kreiranju određenih razlika među njima, i to na osnovu faktora kao što su: *veličina, raznolikost, svojina, priroda poslovanja i kompleksnost poslovnog okruženja.* Neke organizacije su velike, multinacionalne kompanije, druge su mala porodična preduzeća, dok ima i neprofitnih i državnih subjekata. Organizacije su vrlo raznovrsne i uključuju, pored preduzeća kao osnovnog oblika privrednih organizacija, i vrlo različite oblike kao što su: državne organizacije, nevladine organizacije, sportska udruženja, međunarodna udruženja, socijalne grupe, kao i razne druge organizovane grupe ljudi.

Organizacije se mogu klasifikovati na osnovu različitih kriterijuma. Jedan od najzastupljenijih je podela na osnovu svrhe osnivanja, odnosno primarnog cilja. Šire posmatrano, organizacije se mogu razvrstati na *profitne* (komercijalne) i *neprofitne*. Dugo se smatralo da je osnovni cilj profitnih organizacija maksimiziranje bogatstva vlasnika i ostvarivanje profita. S obzirom na to da, pored toga, organizacije obezbeđuju dobra i usluge korisnicima, kao i posao zaposlenima, možda je adekvatnije reći da je njen cilj uvećanje, a ne maksimiziranje bogatstva vlasnika. Sa druge strane, neprofitne organizacije pružaju napore kako bi ostvarile određeni socijalni uticaj. Neprofitne organizacije se pojavljuju u brojnim oblicima: humanitarna udruženja, klubovi, socijalna preduzeća i javna preduzeća. Javna preduzeća se nalaze u vlasništvu regionalne ili lokalne samouprave, koja je njihov osnivač, finansijer i rukovodilac. U javna preduzeća spadaju: javne bolnice, vojska, većina škola i univerziteta, ministarstva... Ove organizacije su osnovane kako bi se korisnicima pružile usluge za koje nije poželjno da budu realizovane od strane komercijalnog sektora. Ekonomska ograničenja nameću potrebu da se u neprofitnim organizacijama primenjuju brojna pravila upravljanja koja su prisutna i kod profitnih, naročito kada je reč o računovodstvenoj funkciji. Specifične odlike i potrebe neprofitnih organizacija postavljaju brojne izazove ljudima koji ih vode. Menadžeri koji su se obavezali da služe klijentima sa ograničenim finansijskim sredstvima, moraju pružati napore da ostvare što niže organizacione troškove i demonstriraju što efikasnije korišćenje resursa.⁵

⁵ Christine W. Letts, William P. Ryan, and Allen Grossman, *High Performance Nonprofit Organizations* (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1999)

Međutim, mogu se izdvojiti neke od *opštih karakteristika* svake organizacije. To su:⁶

- čine je ljudi;
- ljudi u organizaciji obavljaju svoju ulogu i njihovo buduće članstvo zavisi od tog delovanja;
- organizacija ima kolektivni cilj prema kome su članovi usmereni;
- udruženo obavljanje pojedinačnih uloga pomaže u dostizanju kolektivnog cilja;
- svaki član organizacije ima određeni zadatak koji se definiše prema njegovoj stručnosti, interesovanjima ili specijalizaciji;
- postoji jasno definisana hijerarhija autoriteta, tako da je svaki član organizacije svestan toga gde pripada;
- granice jedne organizacije su, najčešće, jasno definisane. To znači da uglavnom ne postoji sumnja da li je određena osoba izvan ili unutar organizacije.

1.2. Tumačenja organizacije

Složenost i kompleksnost organizacije kao kategorije i sistema rada, kao i različiti pristupi njenom posmatranju i proučavanju, doveli su do nastanka brojnih tumačenja fenomena organizacije. Neka od najčešćih su tumačenja organizacije kao: *mašine, organizma, birokratske tvorevine, socijalnog sistema, radne celine i delatnosti organizovanja*.

Prema shvatanju *organizacije kao mašine*, organizacija ima sve osobine mehanizma, odnosno složenog aparata, koji se sastoji od brojnih, međusobno tesno povezanih i uslovljenih komponenti (sklopovi, podsklopovi, delovi podsklopova itd.). Ovo je najstariji pristup organizacijama. Na formiranje i razvoj ovog shvatanja organizacije najviše je uticao američki inženjer Tejlor, koji je organizaciju tretirao uglavnom kao tehnički, a ne socijalni sistem. U tom smislu, čoveka u organizaciji nije odvajao od mašine i u njemu je video samo faktor proizvodnje, a ne i ljudsko biće. Prema ovoj metafori, zaposleni u organizaciji se ponašaju u skladu sa svojim ulogama i prema rigoroznim pravilima. Disciplina, autoritet i odgovornost su ključne osobine ovih organizacija. Posmatranjem organizacije kao mašine, pažnja se usmerava ka internom funkcionisanju organizacije – samom procesu proizvodnje i pružanju usluga. Međutim, organizacije moraju obaviti i brojne druge zadatke kao što su: nabavka sirovina, plasman i prodaja proizvoda i usluga i prilagođavanje promenama u okruženju. Stoga, ovo tumačenje nije kompletno i zamenjeno je novijim, savremenijim shvatanjima.

Shvatanje i tumačenje *organizacije kao organizma* je poznato još i kao biologističko. Nastalo je kao posledica napretka prirodnih nauka kada se pojavila ideja o organskim sistemima koja je primenjena u menadžmentu i organizacionim naukama.⁷ Temelji se na postavci da organizacija ima gotovo sve osobine živog organizma i da je tako treba posmatrati. Kao i organizam, organizacija ima svoju svrhu, cilj i zadatak koji se, kao i

⁶ Campbell and Craig, *Organisations and the Business Environment* (Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005)

⁷ Morgan G. *Images of Organisation*. London: Sage, 1986.

zadatak organizma, raščlanjuje na uže, pojedinačne zadatke. Delovi organizacije se porede sa delovima tela (informacioni sistem kao krvotok organizacije, top menadžment kao mozak...), dok se opstanak organizacije poredi sa sposobnostima opstanka živih organizama u prirodi i prirodnom selekcijom. Ti delovi su međusobno povezani i usklađeni da pojedinačno i kao celina deluju tako da osiguravaju ostvarivanje kolektivnog zadatka (zadatak organizacije kao celine).

Kao prethodna dva, shvatanje *organizacije kao birokratske tvorevine* spada u grupu krutih, depersonalizovanih koncepata. Ono polazi od postavke da je organizacija racionalni, savršeni sistem u kome je čovek samo jedan od činilaca rada, pa time i bezlična jedinka koja mora da se ponaša i vlada po pravilima i normama tog sistema. Ovakav sistem se bazira na brojnim, precizno utvrđenim, regulativama i pravilima kojim upravlja i diriguje birokratija sastavljena od rukovodilaca različitog profila i nivoa. U njemu mora sve da bude propisano i normirano - kako dužnosti, nadležnosti i odgovornosti ljudi (izvršilaca poslova), tako i njihovo ponašanje i međusobni odnosi. Zaposleni se moraju striktno pridržavati tih normi i pravila, a odnosi među njima moraju da budu bezlični, bez prisnih ljudskih kontakata.

Organizacija kao socijalni sistem je shvatanje novijeg datuma. Prema ovom shvatanju, organizaciju čine, pre svega, ljudi i sistem odnosa među njima. Ljudi su njen glavni i, moglo bi se reći, jedini faktor i oslonac, pri čemu se posmatraju kao psiho-fiziološka bića, a ne kao mašine. Kao takvi, oni imaju svoje motive, potrebe i ciljeve, stavove i zahteve, norme i pravila ponašanja, jednom rečju, imaju sopstveni sistem odnosa, akcija i interakcija koji je prioritet svake organizacije i koji čini osnovu njegovog postojanja i funkcionisanja. Ovo shvatanje i tumačenje organizacije ima sve veći broj pristalica. Međutim, ono nije celovito, jer izuzima neke druge, podjednako važne, aspekte organizacije, kao što su: njene funkcije, sistem njihovog organizovanja i povezivanja, materijalni činoci rada i njihova organizaciona problematika. To znači da se u organizaciji vidi samo socijalni, a ne i tehnički sistem, uprkos tome što su oni, praktično, neodvojivi.

Za razliku od prethodnog, shvatanje *organizacije kao radne celine* je šire i celovitije. Dosta je rasprostranjeno i ima veliki broj pristalica. Prema ovom shvatanju, organizacija predstavlja jednu organsku celinu sposobnu za samostalno delovanje i samostalan život. Kao radna celina, organizacija ne obuhvata samo ljude i njihove međusobne odnose, već i materijalne činioce proizvodnje, kao i sistem odnosa između i unutar svakog od njih (organizaciono ponašanje – organizaciona kultura). Tako komponovana, ona je, istovremeno, socijalni i tehnički sistem.

Shvatanje *organizacije kao delatnosti*, odnosno procesa organizovanja, je takođe veoma prisutno u praksi. Sa ovog aspekta, organizacija predstavlja svojevrstan proces, smislenu delatnost čoveka kojom se vrši spajanje, usklađivanje i međusobno vezivanje činilaca rada u jednu novu, organsku, radno sposobnu celinu. Kao takva, ona se manifestuje i odvija u svim sferama društvenog života, a posebno u privredi, i to uglavnom neprekidno. Organizacija ne prestaje samim stvaranjem celine i njenim komponovanjem od činilaca rada, već se dalje nastavlja i sprovodi uporedo sa funkcionisanjem ove celine. Razlog tome je, uglavnom, taj što u toku funkcionisanja ove celine dolazi do stalnog narušavanja sklada između i unutar njenih činilaca, pa time i potrebe njegovog ponovnog uspostavljanja. Shvatanje i tretiranje organizacije kao delatnosti organizovanja je, u osnovi, najispravnije.

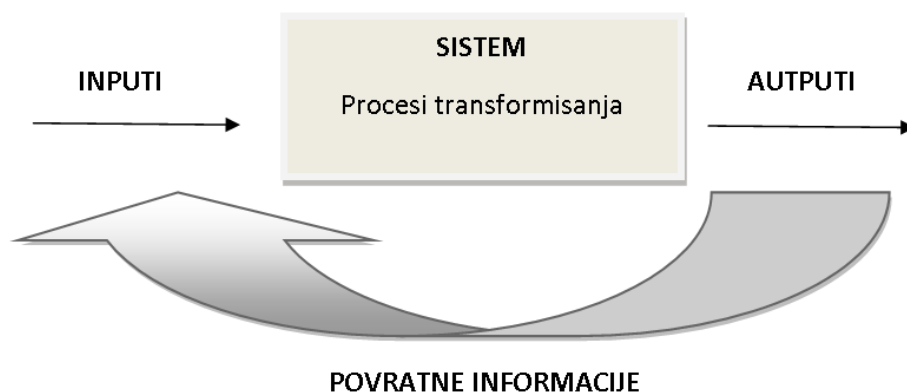
1.3. Organizacija kao sistem

Sistemske pristup organizovanju nastoji da sagleda organizaciju kao jedinstveni sistem sastavljen iz međusobno povezanih delova koji ima neki cilj. Umesto da se pojedinačno bavi raznim segmentima organizacije, sistemski pristup omogućava menadžerima da posmatraju organizaciju kao *celinu* i kao *deo šireg spoljašnjeg okruženja*. Teorija sistema nam ukazuje da aktivnost bilo kog segmenta organizacije, u određenom stepenu, utiče na aktivnost svakog drugog segmenta.

Svaki sistem ima granicu koja ga razdvaja od njegovog okruženja. Organizacije mogu biti *zatvoreni* i *otvoreni sistemi*. U zatvorenom sistemu, sistemska granica je kruta; u otvorenom sistemu je mnogo fleksibilnija. Organizacija kao zatvoren sistem je ona koja je sama zadovoljava svoje potrebe i njene operacije ni na koji način ne zavise od eksternog okruženja (konkurenti, ekonomski uslovi, dobavljači ili resursi). Međutim, potpuno samostalni i nezavisni sistemi se vrlo retko javljaju. Otvoreni sistemi su čvrsto povezani sa eksternim okruženjem; njihov opstanak zavisi od toga koliko brzo uspevaju da odgovore na promene u okruženju i koliko uspešno im se prilagođavaju. Međutim, ovi sistemi su veoma složeni i predstavljaju pravi izazov. Baš kao što biljne i životinjske vrste u prirodi izumiru ukoliko ne uspeju da se prilagode promenama i novonastalim uslovima u prirodi, isto se dešava i sa savremenim organizacijama.

Delovi koji čine celinu sistema nazivaju se *podsystemi*. Svaki sistem može da bude podsystem veće celine. Tako je odeljenje podsystem fabrike, koja može biti podsystem privrednog subjekta, a ona opet konglomerata ili industrije koja je podsystem nacionalne privrede u celini.

Sistem ima *tokove informacija, materijala i energije*. Oni ulaze u sistem iz okruženja kao *ulazne jedinice* (input) – npr. sirovine, trpe *proces transformisanja* u okviru sistema (operacije koje ih menjaju) i izlaze iz sistema kao *izlazne jedinice* (output) – robe i usluge (Slika 1).



Slika 1. Tokovi informacija, materijala i energije

Povratna informacija (fidbek) je ključ kontrole sistema. Kako se operacije odvijaju, informacije o njihovim rezultatima i efektima dospevaju nazad do odgovornih ljudi kako bi se rad procenio i, ako je potrebno, korigovao. Fidbek dolazi od strane, npr. zaposlenih koji su nosioci procesa u organizaciji, potrošača/klijenata koji koriste proizvode i usluge, i sl. Povratna informacija se takođe dobija i od šireg okruženja, npr. uticaji države, društva, ekonomije i tehnologija.

2. ORGANIZACIJA KAO NAUČNA DISCIPLINA

Naučni karakter organizacije se više ne dovodi u pitanje kao što je to ranije bio slučaj. Organizacija se dugo smatrala isključivo delom menadžment nauke sa izrazitim *interdisciplinarnim karakterom*. Međutim, poslednjih decenija se u akademskim krugovima organizacija vrlo često posmatra izdvojeno od menadžmenta - kao posebna nastavna i naučno-istraživačka disciplina sa karakterističnim temama, interesovanjima i istraživačkim metodama i tehnikama.

Organizaciona nauka se bavi *izučavanjem načina na koji pojedinci definišu organizacionu strukturu, procese i praksu, kao i načina na koji to dalje utiče na oblikovanje društvenih odnosa i kreiranje institucija koje utiču na život ljudi*.⁸ Predmet nauke o organizaciji u širem smislu predstavlja: *struktura, funkcionisanje i efikasnost organizacije, kako interno tako i eksterno, u okviru šire društvene zajednice*.⁹ Organizacija je važna nastavno-naučna disciplina koja pruža stručna znanja, sposobnosti i veštine za uspešno organizovanje procesa rada i upravljanje odnosima u organizaciji i sa okruženjem.

Rezultati naučnih istraživanja se mogu usvojiti samo ako je pri njihovoj realizaciji upotrebljena *validna metodologija*. Zato je neophodno da svaku naučnu disciplinu karakterišu priznate i adekvatne istraživačke tehnike i metode. Organizacija kao naučna disciplina koristi metode istraživanja, koji su uglavnom standardne za većinu bihejviorističkih nauka (nauka o ljudskom ponašanju i odnosima) i društvenih nauka uopšte. To su: dijalektička, sintetička i verifikaciona metoda, zatim, metode indukcije, dedukcije, analize, sinteze i dr. Ovome treba dodati i mnoge iskustvene (empirijske) metode, imajući u vidu da je organizacija privrednog subjekta ne samo teorijska, već i praktična naučna disciplina. S obzirom na stalne i veoma brze promene koje su sve češće u savremenom poslovanju, moderna teorija je brzo reagovala i ponudila nove metode s kojima se može na te promene uspešno odgovoriti: metoda modelovanja, projektovanja, kauzalne analize, matematičko-statističke, merenje kvaliteta organizacije i sl.¹⁰

⁸ Stewart Clegg, James Russell Bailey, International Encyclopedia of Organization Studies [1], Sage Publications, 2008

⁹ Jaško, O., Čudanov, M., Jevtić, M., Krivokapić, M. Osnovi organizacije i menadžmenta. Beograd: Fakultet organizacionih nauka. 2014.

¹⁰ Sikavica, Pere i Mijo Novak. Osnove organizacije. Zagreb: Informator. 1999.

2.1. Organizacija i menadžment

Organizacija predstavlja *centralno područje menadžmenta*. Iz tog razloga su menadžeri osnovni korisnici znanja o organizacijama. Efikasno upravljanje organizacijom predstavlja veliki izazov. Stoga, da bi bili uspešni u svom poslu, menadžeri moraju detaljno poznavati sve njene činioce, uticaje i mehanizme. Poznavanje organizacionih principa, pravila i ciljeva je korisno, ne samo menadžerima koji je vode, već i svim zaposlenima. Jedino na taj način oni mogu da usklade sopstvene interese sa interesima organizacije u kojoj rade. Zato se može reći da korist od znanja o organizaciji može imati i širi krug ljudi.

Generalno govoreći, teorije menadžmenta i organizacije su zasnovane na dva međusobno povezana pristupa. Prvi se odnosi na *proces* koji se odvijaju u vremenu, upravljanje tim procesima i njihovu analizu. Ovo gledište se pojavilo i bilo najzastupljenije u poslednjim decenijama dvadesetog veka. Drugi pristup je nastao onog trenutka kada su naučnici i praktičari počeli da posmatraju organizaciju kao *kognitivnu celinu* koja razmišlja, uči i ponaša se slično kao ljudi.¹¹ Napuštanje tradicionalnog pristupa u kome je organizacija skup fizičkih i materijalnih elemenata i okretanje ka posmatranju organizacije kao kognitivne celine dovelo je i do promena u menadžmentu. Istraživači i menadžeri su počeli da izučavaju moć, promene i organizaciju koja je dematerijalizovana i bez bilo kakvih prostornih i vremenskih ograničenja.

Organizacije se proučavaju u okvirima menadžmenta, jer se organizovanje vrši u cilju upravljanja preduzećem ili nekim drugim oblikom organizacije. Iz tog razloga, organizovanje se smatra jednom od faza procesa upravljanja. Menadžment se može definisati kao *proces planiranja, organizovanja, kadrovanja, vođenja i kontrole* radi dostizanja određenih ciljeva preduzeća.¹² Prema autoru Henry L. Sisk-u postoje četiri funkcije menadžmenta: *planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola*.¹³

Planiranje je početni korak u procesu upravljanja i predstavlja osnovu svih aktivnosti koje se obavljaju u narednim fazama. To je faza u kojoj se postavljaju ciljevi organizacije i određuje najefikasniji način kojim bi postavljeni ciljevi mogli da se realizuju. U toku planiranja, menadžeri razmatraju kako bi želeli da izgleda njihova kompanija u budućnosti i na koje načine će pokušati to da ostvare. Pritom, postoje dve vrste planiranja. Strategijski planovi su dugoročni i imaju uticaj na čitavo preduzeće, dok se taktičkim planovima strategijski plan razlaže na pojedinačne aktivnosti koje treba da se obave u okviru određenih sektora.

Organizovanje je proces kreiranja strukture i raspodele poslova (određivanje odeljenja, timova, zaduženja i odgovornosti...) kao i integracije članova organizacije. U osnovi ga čini odlučivanje o tome gde će se odluke donositi, ko će obavljati koje poslove i zadatke, ko će za koga raditi i kako će resursi biti raspoređeni. Dobro sprovedena faza organizovanja se ogleda u efikasnoj raspodeli i eksploataciji resursa kojima preduzeće raspolaže i u stepenu ostvarivanja postavljenih ciljeva.

¹¹ Stewart R. Clegg and Martin Kornberger. Space, Organizations and Management Theory (e-book edition). E-book production: PHi Business Solutions Ltd. (Chandigarh, India), str. 9, ISBN: 978-87-630-0309-4

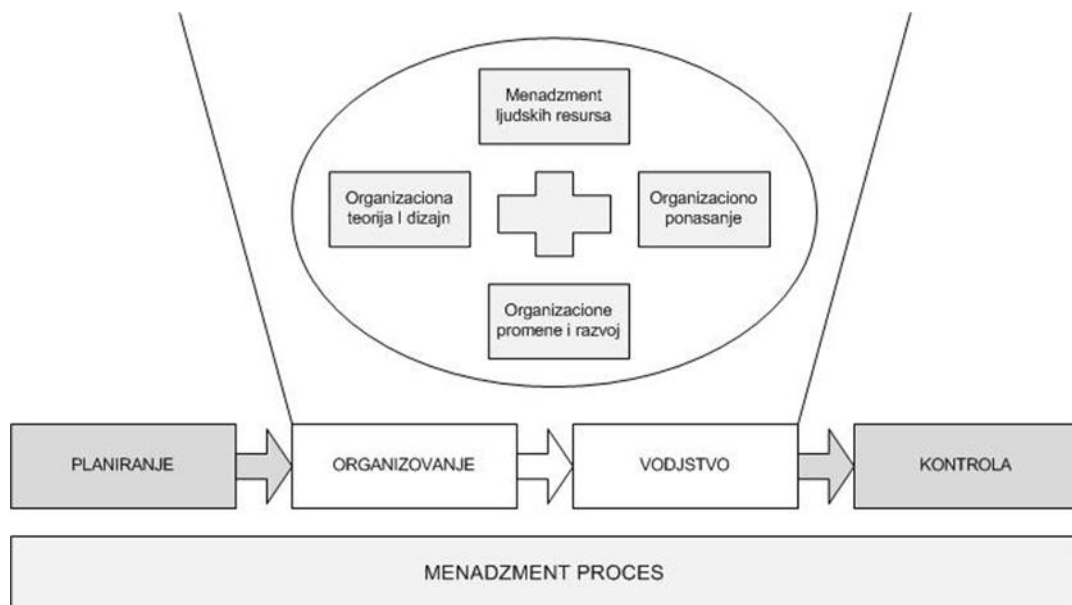
¹² Živković, Ž., Jelić, M., Popović, N. Osnove menadžmenta. Bor: DŠIP – Bakar. 2005.

¹³ Henry L. Sisk (1969) The Principles of Management: A systems Approach. Ohio: South-Western Publishing Co. p. 24

Vođenje predstavlja proces motivisanja, usmeravanja i uticaja na članove organizacije da obave postavljene zadatke. S obzirom na to da organizaciju čine ljudi, čak i najbolje sprovedene faze planiranja i organizovanja neće biti dovoljne za ispunjenje organizacionih ciljeva ukoliko zaposleni nisu spremni da daju podršku. Uspešni menadžeri moraju istovremeno biti i dobre vođe, pri čemu treba da koriste svoje znanje, karakter i harizmu kako bi stvorili pozitivno okruženje i inspirisali zaposlene da rade kako bi se ostvarili ciljevi.

Kontrola je proces u kome se vrše aktivnosti monitoringa, merenja performansi, poređenja ostvarenih sa postavljenim ciljevima i vršenja modifikacija i korekcija kada je to potrebno. Cilj je ispitati da li se trenutni rezultati rada u organizaciji podudaraju sa planiranim i, u skladu sa tim, sprovesti aktivnosti kojima se može postići poboljšanje. Kontrolisanjem organizacije koju vode, menadžeri postaju informisani o tome šta se u njoj dešava, šta funkcioniše, a šta ne i koja praksa treba da se nastavi, unapredi ili promeni.

Oblast organizacije obuhvata dve centralne faze procesa menadžmenta: *organizovanje i vođenje* (Slika 2).¹⁴



Slika 2. Područja Organizacije kao naučne discipline (Izvor: Petković i sar. 2010)

Koncipiranje adekvatne organizacione stvarnosti podrazumeva poznavanje osnovnih zakonitosti koji u njoj vladaju. Upravo, *cilj organizacije kao naučne discipline je iznalaženje tih zakonitosti i ukazivanje na njihove osnovne karakteristike*. Osnovni elementi organizacione stvarnosti su:

- čovek sa svojim stvaralačkim karakteristikama,
- sredstva za proizvodnju i
- društvena zajednica.

¹⁴ Petković i sar. (2010)

Organizacija, u osnovi, ima za cilj obezbeđenje skladnih odnosa između elemenata stvarnosti. Stalnim usavršavanjem (kombinovanjem) tih odnosa teži se postizanju optimalnih rešenja, tj. ostvarenju najpovoljnije ekonomije poslovanja. Osnovna područja organizacije kao naučne oblasti su: *organizacione teorije i dizajn, organizaciono ponašanje, menadžment ljudskih resursa i organizacione promene i razvoj* (Slika 2).¹⁵

Organizaciona teorija i dizajn. Cilj teorije organizacije jeste da se prepoznaju i izuče načini uspostavljanja organizacione strukture i efikasnog organizacionog dizajna. Ovo područje se bavi strukturnim i formalnim („tvrdim“) elementima organizacije. Teme istraživanja su podela rada, lanac komandovanja, formiranje odeljenja, broj hijerarhijskih nivoa, raspon kontrole rukovodilaca, koordinacija i različiti modeli organizacione strukture.

Organizaciono ponašanje ili ponašanje ljudi u organizaciji. Fokus istraživanja u ovoj oblasti je čovek, odnosno ponašanje ljudi u organizacijama i pronalaženje načina na koji se na njih može uticati. Osnovne teme istraživanja su: percepcija i učenje, motivacija, vrednosti i stavovi, vođstvo (liderstvo), grupe i timovi, donošenje odluka, konflikti, organizaciona kultura, komunikacija i organizaciono učenje.

Menadžment ljudskih resursa je oblast nauke o organizaciji koja se, takođe, bavi zaposlenima, odnosno metodama i tehnikama upravljanja ljudima. Osnovne teme u ovoj oblasti su: planiranje ponude i tražnje za ljudskim resursima, analiza posla, regrutovanje potencijalnih kandidata, selekcija kandidata, socijalizacija novozaposlenih, obuka i razvoj zaposlenih, zdravstvena zaštita, ocena performansi i nagrađivanje.

Organizacione promene i razvoj. Turbulentno i promenljivo okruženje dovelo je do nastanka raznovrsnih organizacionih formi i potrebe za vršenjem brojnih zahvata u strukturi i procesima organizacije. Osnovni istraživački zadatak ove oblasti jeste, upravo, izučavanje načina za prilagođavanje promenama u skladu sa njihovom prirodom, adaptacija i transformacija organizacije.

2.2. Odnos organizacije i drugih nauka

S obzirom na složenost pojava koje proučava, stvaranju teorije organizacije doprinele su teorije i koncepti mnogih drugih naučnih disciplina. Te discipline se mogu svrstati u društvene, prirodne, ali i tehničke nauke. Važna činjenica jeste da se uticaj različitih naučnih disciplina na teoriju organizacije menjao tokom vremena.

Izučavanjem organizacije su najpre počeli da se bave inženjeri koji su neposredno nakon industrijske revolucije rukovodili proizvodnim pogonima i fabrikama. Oni se smatraju utemeljivačima organizacije kao nauke. Kao posledica toga, u prvoj fazi nastanka i razvoja organizacije kao posebne discipline, najznačajniji uticaj i ulogu imale su *tehničke nauke*. U tom periodu je čitava organizacija posmatrana kao mehanizam, dok su ljudi predstavljali samo sredstvo za ostvarivanje organizacionih ciljeva. Ipak, uticaj tehničkih nauka na izučavanje organizacije nije zanemarljiv ni u savremenim uslovima. Izvršioc i rukovodioci na nižim nivoima, naročito u industrijskim preduzećima, se nalaze u centralnoj oblasti

¹⁵ Petković i sar. (2010)

izvršavanja radnih zadataka, te moraju posedovati adekvatna tehnička znanja. Nagli i rapidan razvoj informacionih tehnologija, takođe, nameće potrebu za poznavanjem ove nauke.

U drugoj fazi razvoja organizacije kao naučne discipline došlo je do isticanja društvenog značaja organizacije i realizacije sve humanijeg procesa rada. Nakon što je ustanovljeno da organizacija pomaže, ne samo uređenju odnosa između elemenata proizvodnje, već i uspostavljanju odgovarajućih društveno-ekonomskih odnosa, došlo je do preorijentisanosti u izučavanju organizacije i usmeravanja ka društveno-humanističkim naukama. Ustanovljeno je da zaposleni moraju da budu motivisani za efikasno izvršavanje radnih zadataka i zadovoljni svojom organizacijom i ulogom u njoj. Da bi rukovodioci bili uspešni na tom polju potrebna su im odgovarajuća znanja o ljudskim ponašanjima i stavovima.¹⁶ Stoga su se u izučavanje organizacije uključili i naučnici iz oblasti *humanističkih nauka* (psiholozi, sociolozi, antropolozi, socijalni psiholozi, naučnici iz političkih nauka) koji su pokušali da rešenje problema ljudskog ponašanja u organizaciji pronađu primenom teorijskih postavki iz svojih oblasti.

Nauka o organizaciji, između ostalog, ima za cilj da otkrije načine za postizanje maksimalnih rezultata uz minimalne troškove sredstava i rada. Čvrsta veza između organizacionih i ekonomskih nauka postoji zbog broja i značaja profitnih organizacija, ali i zbog ciljeva koji im se gotovo podudaraju. Tome doprinosi i činjenica da su profitne organizacije danas najzastupljenije. Zato je i logično smatrati da *ekonomske nauke* imaju značajan udeo u razvoju organizacione nauke. Slično je i sa *pravnim i političkim naukama*. Zakonske regulative i političke prilike postavljaju neki vid ograničenja u kreiranju organizacionih formi i načina poslovanja, pa je neophodno da članovi organizacije, a naročito rukovodioci, budu upoznati sa njima.

3. SAVREMENI IZAZOVI

Problemi sa kojima se savremene organizacije susreću se značajno razlikuju od onih u prošlosti, što je dovelo do promene koncepta organizacije i organizacionih teorija. Svet se menja brže nego ikad i menadžeri su odgovorni za pozicioniranje svojih organizacija na tržištu i njihovo prilagođavanje novim zahtevima i potrebama potrošača. Neki od specifičnih izazova sa kojima se suočavaju današnji menadžeri i organizacije su: *globalizacija, intenzivna konkurentnost, rigorozni etički nadzor, potreba za brzom reakcijom, virtuelna radna mesta i rastući diverzitet*.¹⁷

Globalizacija. Za nauku o organizaciji i teoriju organizacionog dizajna, globalizacija predstavlja najveći izazov u 21. veku. Promene u vidu: stvaranja trgovačkih unija, rapidnog razvoja komunikaciono-informacionih tehnologija, otežavajućih uslova na finansijskom tržištu, promena u ponašanjima potrošača, pojava novih proizvodnih lokacija (Kina, Indija, zemlje u tranziciji, itd.) su podstakle kompanije da postanu mnogo fleksibilnije u svim oblastima poslovanja (berza, proizvodnja, radna snaga, tehnologija).¹⁸ Najbolji pokazatelji

¹⁶ Jaško i sar. 2014

¹⁷ Daft, R.L. 2008

¹⁸ Clegg and Korneberg, p.36

intenzivne globalizacije su: otvaranje tržišta, uklanjanje granica i mobilnost resursa. Savremene organizacije su direktni svedoci toga da svet postaje „sve manji“. Brzim napretkom tehnologije i komunikacija, vreme koje je potrebno da bi se proširio uticaj kompanije do najudaljenijih lokacija širom sveta se ne meri više godinama, već sekundama. Iz tog razloga, istraživači se sve više fokusiraju na procese koji se odvijaju u eksternom okruženju organizacije, pronalaze koncepte za njihovo uspešno povezivanje sa drugim organizacijama (nekad i konkurentnim) i bave se kreiranjem novih formi organizacionog dizajna koje će adekvatno odgovoriti i podržati promene u okruženju. Kako bi pronašli pravi odgovor na globalizaciju, menadžeri moraju biti osposobljeni da pravilno procene stanje u okruženju i unaprede veštine koje su im potrebne za uspešnu komunikaciju i rad sa ljudima iz različitih kultura. Globalizacija poslovanja dovela je do promena u stilu upravljanja u smislu sve šire primene koncepta osamostaljivanja zaposlenih.

Intenzivna konkurentnost. Rastuća međuzavisnost na globalnom nivou dovodi do brojnih prednosti, ali i do toga da okruženje kompanija postane izuzetno konkurentno. Težnja ka kontinuiranoj konkurentskoj prednosti zahteva od organizacija da se neprekidno menjaju i prilagođavaju. Kompanije su prinuđene da, što je više moguće, smanje troškove i održe niske cene, a da, istovremeno, investiraju u istraživanja i razvoj. U suprotnom, izgubiće globalnu trku za inovacijama. Česte i brze promene su neophodne savremenim organizacijama koje u skladu sa njima moraju reorganizovati svoju unutrašnju strukturu, ukidati nedovoljno profitabilne poslove i uvesti one kojima se uvećava profit. U pogledu upravljanja ljudskim resursima, stalno zaposleni se zamenjuju privremeno zaposlenim.

Etika i društvena odgovornost. Savremeni menadžeri su pod velikim pritiskom države i javnog mnjenja da se njihova organizacija i zaposleni u svojim aktivnostima pridržavaju visokih etičkih i profesionalnih standarda. Zbog sve brojnijih etičkih i finansijskih skandala, poslovanje organizacija je pod sve većim nadzorom. Prisutvo ovih skandala je bilo posebno zabrinjavajuće u prvih nekoliko godina 21. veka. S obzirom da je ovaj problem danas ozbiljno shvaćen, intenzivno se radi na iznalaženju najboljeg rešenja i razvijanja svesti o značaju etičkog i društveno odgovornog poslovanja organizacija. Organizacije koje žele da funkcionišu moralno, ustanoviće strukture koje podstiču i olakšavaju etično ponašanje svih njenih pripadnika i stvoriti mehanizme za predupređivanje i rešavanje etičkih spornih pitanja (ombudsmani, etičke vruće linije, korporacijski etički uredi, etički komiteti, i sl.).¹⁹

Brzina i blagovremena reakcija. Tokom 20. veka, organizacije su uglavnom poslovale u relativno stabilnom okruženju. Tada su menadžeri mogli da usmere svu svoju pažnju ka dizajniranju stabilnih struktura i sistema koji će obezbediti organizaciji nesmetano i efikasno poslovanje. Nije bilo mnogo potrebe za osmišljavanjem načina da se organizacije izbore sa rastućom konkurencijom, promenljivim uslovima okruženja, ili promenama zahteva kupaca. Globalizacija i tehnološki razvoj su organizacijama iz svih industrijskih sektora nametnule potrebu za bržim tempom plasiranja novih proizvoda i usluga. Savremeni potrošači žele proizvode i usluge koji su prilagođeni njihovim konkretnim potrebama, i to odmah. Proizvodne organizacije koje se oslanjaju na masovnu proizvodnju i distribuciju, moraju biti opremljeni novim, kompjuterski podržanim sistemima. Ovim sistemima se mogu ostvariti poboljšanja i ubrzati proces distribucije, čime se obezbeđuju uslovi za isporuku proizvoda od

¹⁹ Ričard di Džordž. Poslovna etika. Beograd: Filip Višnjić. 2003.

proizvođača direktno do potrošača. Uslužne organizacije, takođe, istražuju nove načine za pružanje što kvalitetnijih usluga. Uzimajući u obzir situaciju i česte nemire u savremenom svetu, od organizacionih lidera se zahteva da očekuju neočekivano i budu spremni da reaguju na brze promene i potencijalne krizne situacije. Krizni menadžment je stavljen u prvi plan zahvaljujući razornim prirodnim katastrofama i terorističkim napadima širom sveta, otežanim uslovima privređivanja, turbulentnoj berzi, rastućoj nezaposlenosti i opadanju poverenja potrošača, rasprostranjenosti etičkih skandala i, uopšteno, okruženju koje se u trenutku može dramatično promeniti.

Virtuelna radna mesta. Mnogi tradicionalni menadžeri se ne snalaze naročito u realizaciji poslova koje podrazumevaju tehnološki orijentisana radna mesta. Organizacijama su zavladaile informacione tehnologije koje utiču na njihov dizajn i sistem upravljanja. Ovi pomoci zahtevaju da organizacioni lideri moraju da poseduju zavidna tehnološka znanja. Takođe, oni postaju odgovorni za upravljanje mrežom odnosa koja premašuje fizičke granice organizacije, izgradnju fleksibilnih elektronskih veza između kompanije i njenih zaposlenih, snabdevača, ugovornih partnera i potrošača. Na modernom radnom mestu, većina zaposlenih obavlja zadatke uz primenu računara i pružena im je mogućnost da rade u virtuelnim timovima u kojima su elektronski povezani sa kolegama širom sveta. Pored toga, umesto da se takmiče kao nezavisni subjekti, organizacije se povezuju računarskim mrežama. Savremeno poslovanje se sve češće obavlja digitalnim procesima, preko računarskih mreža, nego u realnom okruženju. Danas je moguće raditi od kuće, biti zaposlen u kompaniji čije je sedište na drugom kontinentu, u kojoj fizički nikad niste bili, moguće je sa nekim saradivati na projektima, a nikad se sa njim ne sresti, u svakom trenutku znati gde vam je neka isporuka ili materijal koji ste naručili, a da nemate skladište.²⁰

Diverzitet. S obzirom na to da se savremene organizacije takmiče u globalnoj tržišnoj utakmici, radna snaga i baza kupaca, postaju sve raznovrsnije. Rastući diverzitet dovodi do različitih izazova, kao što je očuvanje korporativne kulture, pri čemu je potrebno raditi na podržavanju različitosti, uspostavljanju ravnoteže između posla i porodice i suočavanju sa sukobima koji proizilaze iz kulturnih različitosti. Menadžeri moraju biti obučeni da prepoznaju razlike među zaposlenima i da na njih odgovore tako što će omogućiti ljudima da bolje rade i postignu veću produktivnost. Pritom, ne sme doći do diskriminacije.²¹ Diversifikacija zaposlenih u pogledu pola, vere, rase, jezika i kulture nameće organizacijama potrebu za promenom politike zapošljavanja i pronalaženjem novih tehnika koje će se primenjivati u oblasti upravljanja ljudskim resursima.

²⁰ Jaško i sar. 2014.

²¹ Dragić Milovan. 2016. Organizacija medicinsko-laboratorijske službe. Prijedor: Visoko medicinska škola.

II DEO - TEORIJE ORGANIZACIJE

1. PREGLED TEORIJA ORGANIZACIJE

Savremena teorija menadžmenta je počela da se razvija krajem 19. i početkom 20. veka. Fabrička proizvodnja, nastala kao posledica industrijske revolucije, dovela je do problema sa kojima se organizacije ranije nisu susretale. S obzirom na to da je rad počeo da se odvija na mnogo višem nivou i od strane velikog broja izvršilaca, rukovodioci su počeli da razmišljaju o tome kako da dizajniraju organizaciju i upravljaju njom, a da istovremeno poboljšaju produktivnost i postignu maksimalnu efikasnost. U tom periodu su, uporedo sa razvojem znanja o menadžmentu, nastale i razvijale se prve teorije o organizaciji.

Organizaciona teorija nije jednostavan skup činjenica, već je to način razmišljanja o organizacijama. Pojedinačne činjenice proistekle iz naučnih istraživanja nisu značajne kao što su značajni opšti obrasci i generalni uvid u funkcionisanje organizacije. Teorija organizacije pruža širok konceptualni okvir koji omogućava razumevanje organizacija, njihove prirode, načina funkcionisanja procesa i faktora od kojih to funkcionisanje zavisi.²² Pored toga prikazuje promene organizacionog dizajna i menadžment prakse tokom vremena. Organizaciona teorija se može smatrati *sociologijom organizacije*. Znanja o organizacionom dizajnu mogu pomoći menadžerima da unaprede organizacionu efikasnost i efektivnost, kao i da poboljšaju kvalitet organizacione stvarnosti.²³

Sve teorije, bez obzira na metode koje su primenjene pri njihovom kreiranju i stepena konfirmacije istraživanja, uvek treba posmatrati kao privremene. Teorije i nastaju da bi se modifikovale i dopunjavale novim znanjima; ovo je način na koji nauka napreduje.²⁴ Rapidne promene u okruženju su dovele do utemeljivanja mnoštva teorija koje su iz različitih uglova sagledavale organizaciju i izučavale načine njenog poslovanja. S tim u vezi, definisana su *tri osnovna nivoa analize* organizacije:²⁵

- *socio-psihološki nivo* – fokus ka pojedincu i međuljudskim odnosima;
- *strukturni nivo* – fokus ka organizaciji u celini i podeli na organizacione jedinice, sektore i timove;
- *makro nivo* – fokus ka organizaciji kao učesniku u odnosu sa drugim organizacijama i društvom.

²² Petković i dr. 2010. Organizacija, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, str. 14

²³ Roger L. M. Dunbar and William H. Starbuck, "Learning to Design Organizations and Learning from Designing Them," *Organization Science* 17, no. 2 (March–April 2006), 171–178.

²⁴ John B. Miner. (2007) Organisational Behaviour 4 – from Theory to Practice. New York: M.E. Sharpe Inc., str.

8

²⁵ Scott, Richard W. Rational, Natural and Open Systems. 1998.

Činjenica je da se organizacije međusobno razlikuju. Neke od njih su velike i birokratske, dok su druge male, ali efikasne i lako prilagodljive. Takođe, brojni su i načini upravljanja organizacijom. Postoje oblici upravljanja koje odlikuje formalno uređenje i visok stepen discipline. Sa druge strane, javljaju se sistemi upravljanja koji su manje formalni i pružaju zaposlenima veću slobodu u obavljanju aktivnosti. Upravo iz ovih razlika proističe i raznolikost radnih iskustava pojedinaca. Brojni autori su pokušali da objasne razloge zbog kojih se javljaju različiti stilovi upravljanja i organizacije rada. To je uticalo i na nastanak brojnih organizacionih teorija. Nemoguće je reći šta je dobro upravljanje ili definisati jedan način na koji sve organizacije treba da funkcionišu. To zavisi od konteksta i namene organizacije, kao i ličnosti zaposlenih.

S obzirom na veliki broj organizacionih teorija, stvoreni su različiti načini putem kojih je moguće provesti sistematizaciju postojećih teorija. Jedna od najzastupljenijih podela je, prema hronološkom redosledu, sledeća:

- *Klasične teorije organizacije* (teorija naučnog upravljanja, teorija administrativnog upravljanja i teorija birokratske organizacije);
- *Neoklasične teorije organizacije* (teorija međuljudskih odnosa, bihejviorističke teorije);
- *Savremene teorije organizacije* (sistemska teorija, situaciona teorija...).

Osnivači klasične škole su težili tome da organizacije funkcionišu kao efikasne, dobro podmazane mašine, što je dovelo do nastanka i razvoja hijerarhije i birokratije.²⁶ Ti principi predstavljaju i osnovu savremene teorije i prakse upravljanja. Klasične i neoklasične teorije organizacije su obeležile prvih 50-ak godina razvoja nauke o organizaciji. Elementi svakog od ovih pristupa se i danas koriste u organizacionom dizajnu, s tim što je većina njih prilagođena i modifikovana u skladu sa promenljivim uslovima u okruženju.

U nastavku ovog poglavlja prikazane su osnovne postavke klasičnih, ali i ostalih teorija koje su nastale kao posledica prepoznavanja novih problema kao što su potrebe zaposlenih i uticaj okruženja na poslovanje.

2. KLASIČNA ŠKOLA ORGANIZACIJE

Teorijske postavke klasične škole organizacije su nastale krajem devetnaestog i početkom dvadesetog veka u Sjedinjenim Američkim Državama (SAD), i to od strane prvih teoretičara menadžmenta. Najintenzivniji industrijski razvoj u tom periodu se odvijao u SAD-u, što je omogućilo i stvaranje konzistentnog teorijskog pristupa organizaciji na ovim prostorima.²⁷ Osnivači klasične škole su istakli *svrhu organizacije*. Organizaciju su predstavili kao *formalnu strukturu u kojoj se organizacioni ciljevi i planovi ostvaruju sprovođenjem podele rada, raspona kontrole, hijerarhije...* Oni su verovali da se efikasno upravljanje ostvaruje redom i disciplinom, kao i pravilima, smernicama i uputstvima koje zaposleni dobijaju od nadležnih rukovodilaca.

²⁶ Daft, R.L. Organisation Theory and Design

²⁷ Sikavica, N.

Uopšteno govoreći, teorije klasične škole su usmerene na rezultate i produktivnost *organizacije u celini*, a ne pojedinaca. Većinom inženjeri po struci, teoretičari klasične teorije – *klasičari* primarno su stavili naglasak na *tehničke i strukturne* (objektivne) *aspekte organizacije*.²⁸ Može se reći da su ove teorije zasnovane na performansama i strukturi.²⁹ Zato su se teoretičari bavili definisanjem metoda kojima se, uz minimalne troškove, može postići najviši nivo proizvodnje. Još jedna pretpostavka svih klasičnih teorija jeste da se *ponašanje čoveka* u određenim situacijama *može predvideti*. Ukratko, ukoliko je u radnoj sredini uspostavljen određeni upravljački stil ili set uslova, zaposleni će reagovati u skladu sa tim, na način koji je moguće unapred predvideti. Sa druge strane, zastupnici ostalih teorija posmatraju čoveka kao dosta složenije biće, čije se reakcije ne mogu pretpostaviti.

Klasični teoretičari su kreirali širok spektar različitih pristupa. U okviru ove škole postoji više pravaca koji se međusobno razlikuju u zavisnosti od tehnika i filozofija upravljanja organizacijom. Svi pravci se mogu svrstati u dve teorije:

- 1) *teorija naučnog menadžmenta* - izučava izvršnu funkciju i probleme organizacije rada;
- 2) *klasična teorija organizacije* – bavi se problemima administrativne funkcije odn. organizacijom upravljanja.

2.1. Teorija naučnog menadžmenta

Naučni menadžment je zasnovan na *naučnom modelu ljudskog rada* u organizaciji. Prema ovoj teoriji, efikasnost se može postići ukoliko se primene kvantitativne metode koje pomažu u sprovođenju menadžment procesa. Smatra se da će se bolji rezultati ostvariti ukoliko je rad organizovan na osnovu *merenja, povratnih informacija i izoštrenosti*.

Osnivačem teorije naučnog menadžmenta smatra se američki inženjer *Frederik Tejlor* (1856 – 1915) koji je od fizičkog radnika u pogonu napredovao do rukovodećih pozicija, što je krajem 19. veka bilo krajnje nesvakidašnje. Tejlorov naučni pristup upravljanju ili jednostavno „tejlorizam“ predstavlja *zaokružen sistem učenja o principima naučnog menadžmenta, pomoću kojih se dolazi do efikasne organizacije rada, efikasnog dizajna radnih mesta, realnih normi i merenja rada u cilju povećanja ekonomskih rezultata, odnosno profita preduzeća*.³⁰ Tejlor je postavio način uspostavljanja optimalne organizacione strukture, i to sprovođenjem *studija vremena* i *studija pokreta*. Ove studije su se bavile određivanjem metode kojom se neka poslovna aktivnost u procesu rada može obaviti na najkraći (*studija vremena*) i najbolji način (*studija pokreta*). Time je omogućio uspostavu normi u proizvodnji, a ujedno i racionalizaciju proizvodnje i rast produktivnosti rada.³¹

Zahvaljujući Tejlorovom pristupu, menadžment je postao naučna disciplina i to putem *inovacija*, kao što su:³²

²⁸ Hernaus, T. (2016.) *Teorije organizacije*. U: Galetić. L. (ur.), Organizacija. Zagreb: Sinergija, str. 27-66.

²⁹ Lægaard Jørgen and Bindslev Mille. *Organisational Theory*. 2014. E-Book at BookBoon

³⁰ Petković i dr. 2010. *Organizacija*, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, str. 16.

³¹ Sikavica P. *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga, 2011. str.131

³² Greener, T. (2014) *Understanding Organisations: Part I*. eBook at Bookboon

- *Naglasak na produktivnosti.* Analizirao je način na koji najbolji radnici u organizaciji obavljaju svoje zadatke i pokušao je njihovu praksu da prenese na ostale izvršioce;
- *Selekcija i obuka.* Prvi je uveo regrutovanje i selekciju radnika na osnovu njihove stručnosti, pri čemu nije uzimao u obzir isključivo njihove veštine, već i sklonosti i afinitete. Smatrao je da se veštine mogu naučiti, ali da su sklonosti i afiniteti pojedinaca nagoni i sastavni deo njegove ličnosti. Uprkos tome, u Tejlorovoj teoriji je visoko mesto zauzimala i obuka za koju je smatrao da može podstaći radnika da uloži maksimalne napore pri obavljanju radnih zadataka;
- *Analiza posla.* Tejlor je osmislio proces analize posla koji se u savremenoj praksi podrazumeva. Putem studija vremena i pokreta beležio je poteškoće sa kojima se radnici susreću i tražio način da se te poteškoće prevaziđu. Time je sticao uvid u to kako obučavati zaposlene tako da oni postanu vešti i produktivni radnici.

U svom delu „Principi naučnog menadžmenta“, koje je proisteklo iz njegovog radnog iskustva i početnih studija, Tejlor je definisao četiri načela naučnog menadžmenta, koja se odnose na nove dužnosti i zadatke koje rukovodstvo treba da preduzme. To su:³³

- Razvijanje *naučnog pristupa* svakom elementu ljudskog rada, koji će zameniti stare metode zasnovane na iskustvu i okvirnim procenama;
- Sprovođenje naučno zasnovane *selekcije radnika*, a zatim realizacija *obuke i treninga* koji su u skladu sa njihovim sposobnostima i kvalifikacijama (do tada je radnik samostalno birao i obučavao se za izvršavanje radnih zadataka);
- Uspostavljanje *prisnog odnosa sa zaposlenima*, čime se osigurava realizacija posla u skladu sa naučnim principima;
- Podjednaka *podela posla i odgovornosti između menadžera i radnika*. Pritom, rukovodioci treba da obavljaju poslove koji su više u skladu sa njihovim znanjem i veštinama (do tada su čitav posao i većinu odgovornosti obavljali i preuzimali radnici).

Primena Tejlorovih principa u praksi je dovela do koncepta menadžmenta koji je zasnovan na: podeli rada i specijalizaciji izvršilaca, funkcionalnoj specijalizaciji rukovodilaca i podsticanja efikasnosti pojedinaca sistemom nagrađivanja. Ipak, Tejlor je previše pažnje usmerio isključivo ka postizanju što veće produktivnosti, pri čemu mu je proizvodni sistem bio važniji od samih radnika.³⁴ Radnicima je često govorio da nisu zaposleni kako bi razmišljali svojom glavom, nego da mu je potrebna njihova snaga i mehaničke sposobnosti, dok su menadžeri ti koji su zaduženi za razmišljanje.³⁵ To je izazvalo nezadovoljstvo radnika tretmanom. Kao rešenje, Tejlor je ponudio bonuse za one radnike čija je produktivnost bila iznad očekivane, što opet nije bilo dostižno većini zaposlenih.

³³ Frederik Winslow Taylor. The principles of scientific management. New York: Harper & Bros. 1911

³⁴ Mikhail Grachev and Boris Rakitsky (2013) "Historic horizons of Frederick Taylor's scientific management", Journal of Management History, Vol. 19 Issue: 4, pp.512-527

³⁵ Hernaus, T. (2016)

Osnovni *nedostaci* „Tejlorizma“ su:

- ignorisanje psiholoških potreba zaposlenih,
- zanemarivanje subjektivne strane rada,
- pretpostavka da je novac jedini motivator zaposlenih,
- pojednostavljen prikaz produktivnosti,
- ignorisanje grupnih procesa,
- nerazmatranje uloga kolektivnog pregovaranja i sindikata.

Bez obzira na određene nedostatke, Tejloru se i danas priznaje veliki talenat i metodičnost u istraživanju organizacijskih problema, kao i zasluge što je prvi počeo sistemski i na naučnim osnovama analizirati ljudski rad.³⁶ Nasleđe Tejlorovih teorijskih postavki ogleda se u razvoju *radnog dizajna, merenja i kontrole proizvodnje*. Ovo je uticalo na promenu industrijskih karakteristika i kreiranje funkcija kao što su: *naučno izučavanje rada, personalna kontrola, kontrola održavanja i kontrola kvaliteta*.

2.2. Klasična teorija organizacije

Osnove klasične teorije organizacije postavljene su u Evropi, u isto vreme kada se u SAD-u formirao „tejlorizam“. Perspektiva rada na ova dva kontinenta se razlikovala, što je uticalo na različito sagledavanje problema sa kojima se organizacija susreće i njihovih rešenja. Dok su se u Americi radnici smatrali najodgovornijim za uspeh preduzeća, evropski autori su isticali *upravu preduzeća*, odnosno administraciju.

U okviru klasične teorije, izdvojila su se dva najznačajnija pravca: 1) *administrativna doktrina Henri Fejola* i 2) *teorija birokratije Maksa Vebera*.

2.2.1. Administrativna doktrina

Administrativna doktrina je učenje o *aktivnostima preduzeća*, posebno menadžerskim, osnovnim principima efikasne organizacije i efektivnog menadžmenta. Dok je naučni menadžment bio zasnovan prvenstveno na tehničkim principima – na radu koji se odvija neposredno u radionicama – administrativni principi su posmatrali dizajn i funkcionisanje organizacije u celini. Za razliku od „tejlorizma“ u kome se proučavanje odvijalo od proizvodnog pogona ka upravi preduzeća, u ovom pristupu se kreće *od uprave ka proizvodnji*.

Osnivačem ovog koncepta smatra se Henri Fejol (*Henri Fayol*) (1841 – 1925) - francuski industrijalac koji je svoj radni vek proveo u kompaniji za eksploataciju uglja. Kada se Fejol zaposlio, njegovo preduzeće je bilo na ivici bankrotstva, a kada ga je 1918. godine napustio, kao i u toku njegovog vođenja, bilo je finansijski veoma jako i za konkurenciju nesavladivo.³⁷ Fajol je 1916. godine objavio knjigu pod nazivom „*Opšti i industrijski menadžment*“ u kojoj je postavljen model za kreiranje administrativno-upravljačke funkcije u organizacijama koji

³⁶ Sikavica i Novak. (1999)

³⁷ Jaško i dr. (2014)

se i danas koristi. Na osnovu iskustva koje je stekao kao menadžer, Fajol je definisao *šest grupa aktivnosti (funkcija)* koje predstavljaju oblasti od primarnog značaja za organizaciju:

- Tehnička funkcija (proizvodnja i tehnologija),
- Komercijalna funkcija (nabavka, prodaja i razmena),
- Finansijska funkcija (optimalna upotreba kapitala),
- Bezbednosna funkcija (zaštita imovine i osoblja),
- Računovodstvena funkcija (troškovi, stanje imovine i statistika),
- Administrativna funkcija (planiranje, organizovanje, komandovanje, koordiniranje i kontrolisanje).

Osnovni doprinos Fajola vezuje se za administrativnu (upravljačku) funkciju kod koje je čitav proces upravljanja podelio na pojedinačne aktivnosti. Po njemu, upravljačka funkcija obuhvata poslove *predviđanja i planiranja, organizovanja, koordiniranja, komandovanja i kontrole*. Naravno, očigledno je da su sve ove aktivnosti međusobno povezane i da realizacija jedne bez osvrtnja na drugu aktivnost može biti samo kontraproduktivna.³⁸ Rezultati Fajolovog rada su se koristili i razvijali tokom čitavog 20. veka, a funkcija menadžmenta kakva danas postoji i koja se u organizacijama rutinski sprovodi je u najvećoj meri utemeljena je na njegovim principima. Fajol je definisao 14 principa menadžmenta koji su poslužili kao temelj današnje menadžment prakse i organizacionog dizajna. *Osnovni principi menadžmenta* prema Fajolu su:

- Podela rada – omogućava specijalizaciju;
- Autoritet – pravo na komandovanje i davanje naloga;
- Disciplina – poslušnost i pridržavanje sporazuma između radnika i poslodavca;
- Jedinstvo komande – radnik dobija zadatke i instrukcije samo od jednog rukovodioca;
- Jedinstvo upravljanja – po jedan rukovodilac zadužen za svaku grupu aktivnosti;
- Potčinjavanje pojedinačnih interesu organizacije u kojoj radi;
- Nagrađivanje zaposlenih u skladu sa cenom usluga koje pruža organizaciji;
- Centralizacija – koncentrisanje moći, autoriteta i odgovornosti u manji broj centara u organizaciji;
- Hijerarhija – linijski tip;
- Materijalni i socijalni red – svaka stvar i svaki čovek na odgovarajućem i predviđenom mestu;
- Pravičnost i jednak odnos prema svim zaposlenima;
- Stalnost zaposlenog osoblja - što niži stepen fluktuacije;
- Inicijativa – mogućnost zaposlenih da iznesu svoje ideje;
- Duh zajedništva (Esprit de corps) – harmonija i jedinstvo u preduzeću.

³⁸ Greener. (2014)

Pored pomenutih, značajan doprinos Fajola ogledao se i u *razvoju menadžment alata i tehnika* kao što su: 1) analiza organizacije primenom upitnika, 2) izrada poslovnih planova svakog sektora pojedinačno, 3) operativno izveštavanje o poslovanju, 4) vođenje zapisnika sa sastanaka i 5) organizaciona šema.³⁹ Takođe, Fajol je prvi prepoznao razlike između tehničkih i menadžerskih veština. Za razliku od Tejlora koji je smatrao da menadžeri treba da budu tehnički stručnjaci sposobni da obave posao bolje od svojih podređenih, Fajol je zagovarao potrebu za organizacijskim stručnjacima, čiji će primarni uslov biti da poseduju menadžersko obrazovanje.⁴⁰

2.2.2. Teorija birokratije

Krajem 19. i početkom 20. veka, organizacije u Evropi se suočavale sa naglim industrijskim razvojem, ali i sve izraženijim nedostatkom reda i discipline. Prilikom selekcije kandidata nisu se uzimale u obzir njihove kompetencije, već je preovladavao nepotizam i favorizovanje pojedinaca na osnovu ličnih poznanstava.⁴¹ Takođe, došlo je do porasta broja specijalizovanih radnika koje je bilo potrebno koordinirati.⁴² Kako bi se ovi problemi rešili, nastala je birokratska organizacija koja je podrazumevala uvođenje pozicija članova u organizaciji, dok je organizacija uređena tako da se zna ko i šta radi, kao i kome je odgovoran. *Birokratija je vladavina pomoću znanja*, a predstavlja *visok nivo podele rada* u kojoj svaki član organizacije zauzima odgovarajući položaj i ima tačno utvrđena *prava i obaveze*.⁴³

Osnivač koncepta birokratije bio je nemački sociolog i akademik *Maks Veber* (1864 – 1920). On je bio jedan od malobrojnih klasičara koji se nije bavio organizacijom u praksi, već samo u teoriji. Njegovo najznačajnije delo nosilo je naziv „*Privreda i društvo*“ koje je tek posle njegove smrti objavljeno, a 1947. godine prevedeno na engleski jezik. U toj studiji Veber je pokušao da definiše razloge zbog kojih se zaposleni ponašaju na određeni način u određenim situacijama, kao i zašto su u tim situacijama poslušali svoje pretpostavljene. Veber je društvenu organizaciju posmatrao sa stanovišta *vlasti, moći, njenog funkcionisanja i stanovišta racionalnosti*.⁴⁴ Na osnovu toga, izdvojio je *tri tipa vlasti*:

- *Tradicionalna vlast* je ona koju podređeni poštuju pod uticajem tradicije i običaja;
- *Harizmatična vlast* se javlja kada su podređeni pod uticajem ličnih karakteristika harizmatičnog (nadarenog) lidera. Harizmatična vlast je najmanje stabilna jer se zasniva na harizmi vođe, koja je prolazna i koja, sama po sebi, ne može da garantuje večnu vladavinu, te se ova vlast transformiše u jedan od druga dva tipa vlasti;
- *Racionalna (formalna) vlast* proističe isključivo kao rezultat pozicije koju menadžer ima u organizaciji. Ova vlast podrazumeva da se podređeni pokoravaju

³⁹ Fayol, H. (1923), prema: Pryor, M. G. i Taneja, S. (2010) str. 493.

⁴⁰ Pryor, M. G. i Taneja, S. (2010) Henri Fayol, practitioner and theoretician – revered and reviled. *Journal of Management History*, 16(4), str. 489.

⁴¹ Petković i sar. (2014)

⁴² Volti R. (2008) An introduction to the sociology of work and occupation. Los Angeles: Pine Forge Press, str. 80

⁴³ Đurić, M. (1964) Sociologija Maxa Webera. Matica Hrvatska, Zagreb

⁴⁴ Jaško i sar. (2014)

svojim pretpostavljenima, jer su na lestvici organizacione hijerarhije oni iznad njih. Razlika između tradicionalnog i racionalnog vođe je u idejama. Racionalnost ovog stila vođstva podrazumeva umnost ideja, racionalne načine za njihovo ostvarenje i prihvatanje konsekvenci za svako ponašanje racionalnog vođe.

Iako je Veber uvideo značaj prva dva tipa vlasti u pojedinim životnim područjima, akcenat u njegovim studijama o organizaciji bio je na racionalnoj vlasti. Ovaj oblik pokoravanja je najznačajnija forma prisutna u savremenim organizacijama, koju je on nazvao – *birokratija*. Veber je tvrdio da je birokratija veoma efikasan oblik organizacione strukture koji može doprineti postizanju efikasnosti u organizaciji, ali i čitavoj državi. *Elementi Veberove birokratije* su:

- *Specijalizacija* podrazumeva uspostavljanje podele rada, na način kojim će se u obzir uzeti isključivo znanje i kompetencije zaposlenih. Takođe, uvodi se red u organizaciju tako što se zna ko šta radi i ko je kome odgovoran;
- *Hijerarhija* naglašava striktno razgraničenje između menadžmenta (rukovodstva) i radnika. Prema tome bi, u okviru svih slojeva organizacije, trebalo da budu jasno definisani nivoi vlasti, što znači da su članovi na nižem nivou kontrolisani od onih na višem;
- *Formalizacija ponašanja* se zasniva na tome da se posao obavlja poštujući set formalnih pravila i procedura. Time se omogućava da se neka aktivnost sprovodi na jedinstven, definisan način, kako bi se obezbedila uniformnost i koordinacija napora. Ovaj sistem pravila treba da bude stabilan i kontinuiran, a od njega se može odstupiti jedino u izuzetnim okolnostima.
- *Impersonalni (službeni) odnosi* u birokratiji treba da utiču na iskorenjavanje nepotizma i bliskosti među zaposlenima uvođenjem distance i zvaničnog ponašanja u poslovnim odnosima. Prema Veberu, ovo je jedini način za donošenje racionalnih odluka.

Poslednjih godina, birokratija je izraz koji se koristi u negativnom kontekstu, kao sinonim za previše zvaničnu, formalnu i bezličnu, veliku i neefikasnu organizaciju. Ovakvu predstavu birokratije ima širi auditorijum, iako je to, zapravo, ciničan opis isključivo negativnih karakteristika visoko efektivne metode organizacionog menadžmenta. Kritika birokratskog sistema se ogleda, najčešće, u mišljenju da rigidna hijerarhijska struktura dovodi do sputavanja inicijativa, što smanjuje efektivnost u pokušajima da se dostigne organizaciona efikasnost. Osnovna slabost i nedostatak klasične škole u celini je zagovaranje ideje da postoji samo jedan ispravan način za postizanje organizacionih ciljeva, kao i orijentisanost autora isključivo ka traganju za tim idealnim načinom. Ovakvo razmišljanje nije praktično primenjivo u savremenim uslovima poslovanja.

3. NEOKLASIČNE TEORIJE ORGANIZACIJE

Do pojave neoklasičnih teorija organizacije došlo je tridesetih godina XX veka u SAD, i to pod uticajem novonastalih društveno-ekonomskih okolnosti. Suštinskim promenama u sagledavanju organizacije i zaokreta u organizacionoj teoriji prethodili su: krah berze 1929. godine, tehnološki napredak, smanjena potreba za nekvalifikovanom radnom snagom, demografske promene, udruživanje radnika i formiranje sindikata. U takvom okruženju su nedostaci klasične škole postajali sve izraženiji. U cilju da se ti nedostaci prevaziđu kreirane su neoklasične teorije: *teorija međuljudskih odnosa* i *bihejviorističke teorije*. Pritom, u obzir su uzeti svi elementi dotadašnje organizacione teorije kao što su: podela rada, formiranje sektora, koordinacija, hijerarhija i drugi, s tim što se došlo do zaključka da se oni mogu modifikovati od strane pojedinaca ili neformalnih grupa.

Ciljevi neoklasičnih i klasičnih teorija su u osnovi isti – postizanje maksimalne organizacione efikasnosti. Međutim, različiti su načini kojima zagovornici ove dve različite teorije teže njenom dostizanju. U klasičnim teorijama dominiraju ciljevi, postrojenja i fizički uslovi radne sredine, dok su socijalni uslovi zanemareni. Sa druge strane, neoklasične teorije proučavaju formalne i neformalne oblike organizacije, istovremeno. Pritom naglašavaju to da organizaciju čine ljudi i njihove potrebe i motivisanost da ostvare organizacione ciljeve. Zagovornici ovog pravca su smatrali da je čovek ključni resurs svake organizacije, bez čije se volje i želje da dâ svoj doprinos ne može postići efikasnost poslovanja. Osnovne postavke neoklasičnih teorija su:⁴⁵

- Organizacija je socijalni sistem sačinjen od brojnih elemenata koji su međusobno povezani;
- Socijalno okruženje na radnom mestu utiče na radnika, ali i radnik utiče na njega. Nije samo menadžment inicijator promena;
- U okvirima formalne organizacije egzistiraju i neformalne organizacije i one vrše međusobni uticaj;
- Može doći do razmimoilaženja između individualnih i organizacionih ciljeva, što povećava značaj njihove integracije;
- Ljudi su zavisni jedni od drugih i njihovo ponašanje se može predvideti na osnovu društvenih faktora;
- Novac je jedan od motivatora, ali ne i jedini. Čovek može biti motivisan na više načina, a socijalno-psihološki faktori su najvažniji.
- Pristup zasnovan na međuljudskim odnosima nije uvek racionalan. Čovek se ponaša neracionalno sve dok podrazumeva da će za svoj rad biti nagrađen.
- Dvosmerna komunikacija je neophodna, jer se zahvaljujući njoj informacije vezane za obavljanje zadataka prenose od vrha ka dnu, dok se (ne)zadovoljstvo i osećanja radnika šalju ka vrhu organizacije.
- Timski rad je osnova kooperativnog i stabilnog funkcionisanja organizacije.

⁴⁵ Diwan Parag (2002) Management Principles and Practices. New Delhi: Excel Books India, p.28

3.1. Teorija međuljudskih odnosa

Kritike klasičnih teorija organizacije su prerasle u intelektualni pokret poznatiji kao *teorija međuljudskih odnosa*.⁴⁶ Osnivači ove teorije su doživljavali *čovjeka kao socio-psihološko biće* i nastojali da pronađu bolje načine podsticanja radne snage.

Prve pomake u pogledu doživljavanja organizacije ostvarili su *Chester Bernard* (1886 – 1961) koji je prvi započeo sa preispitivanjem i dokazivanjem ispravnosti osnovnih postavki klasične škole.⁴⁷ Istovremeno je britanski industrijalac *Robert Owen* (1771. – 1858.) uneo promene u funkcionisanju organizacije u kojoj je radio, tako što je preduzeo aktivnosti čiji je cilj bio zadovoljavanje potreba i motivisanje zaposlenih.⁴⁸

Međutim, naučni rad Eltona Mejo-a (*Elton Mayo, 1880. – 1949.*), profesora na Harvard Univerzitetu, smatraju se temeljom teorije međuljudskih odnosa u upravljanju organizacijom. Mejo je svoj rad zasnivao na *doživljaju zaposlenih tokom obavljanja radnih zadataka*. On je razvio nov pogled na ljude u organizaciji, koji je bio veoma uticajan u naredne tri decenije od 1940. – 1970. Shodno tome, istraživanja koja je sproveo u fabrici Hotorn (*Hawthorne*) u periodu od 1927. do 1933. godine bila su fokusirana na radnika, a ne na sam rad (suprotno „Tejlorizmu“). Horton istraživanja su se bavila proučavanjem *pojedinaca i njihovih društvenih odnosa* na poslu.

Hotorn eksperimenti su se odvijali u četiri faze. Prva faza je počela 1924. godine i predstavljala je predistraživanje u kome se ispitivao uticaj osvetljenja na produktivnost i učinak zaposlenih. Tada je došlo do negativnih rezultata, te je Hotorn sa saradnicima razmišljao čak i o odustajanju od daljeg istraživanja. Ipak, istraživanje je nastavljeno i nastupila je druga faza u kojoj je ispitivan uticaj i ostalih okolnosti na učinak radnika kao što su: temperatura, vlaga, osvetljenje, buka, dužina radnog vremena i sl. Pored ovih uslova, promenjen je i način upravljanja, odnosno sistem nagrađivanja zaposlenih, dužina radnog vremena, češće pauze tokom rada i ostalo. Ovako sproveden eksperiment je u prve dve godine značajno povećao produktivnost, ali je nakon toga došlo do stagnacije. U trećoj fazi eksperimenata, u periodu od 1928. – 1930., u istraživanje je uključeno i intervjuisanje radnika u kojima ispitivani njihovi stavovi prema organizaciji i poslovnom okruženju. Došlo se do zaključka da se u organizaciji formiraju, pored formalnih, i neformalne grupe radnika koje povezuju njihovi zajednički stavovi. Zaključci proistekli iz ove grupe eksperimenata su poslužili kao osnova za edukaciju rukovodilaca i razvoj adekvatnih politika upravljanja ljudima u organizaciji. Konačno, u četvrtoj fazi (1931. - 1932.) je izvršena kombinacija svih prethodnih metoda. Rezultati ove faze su bili iznenađujući, jer je dokazano da najinteligentiji i najsposobniji radnici nisu bili i najproduktivniji. Ovaj zaključak je objašnjen time da su oni izbegavali da se “ističu” prekoračenjem normi rada, jer su u tom slučaju bili isključivani iz neformalnih grupa kojima su pripadali.

Rezultati ovih istraživanja su doveli do zaključka da su individualni rezultati rada bolji, ukoliko menadžment posvećuje dovoljno pažnje međuljudskim odnosima. Otkriveno je

⁴⁶ Mouzelis, N. (1967). *Organization and Bureaucracy*. Chicago: Aldine Publishing

⁴⁷ Breese, R. (2013) Conceptualising the nature of work: revisiting Luther Gulick's theories of organization. *Journal of Management History*, 19(2), str. 281.

⁴⁸ George jr., C. S. (1972) *The history of management thought*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, str. 61.

da je odlika zaposlenih težnja ka pripadnosti grupi. Ljudi se ugodnije osećaju u grupama, što organizacija može iskoristiti za postizanje veće produktivnosti. Ukratko, *najvažniji zaključci Horton istraživanja* su sledeći:⁴⁹

- čovek nije samo ekonomsko (*homo oeconomicus*), nego i društveno biće (*homo societalis*)
- stil upravljanja je važan element produktivnosti
- stroga kontrola negativno utiče na ponašanje zaposlenih
- visina plate za većinu radnika nije dominantan motivacioni element
- društvene potrebe i neformalna organizacija utiču na nivo produktivnosti (postojanje društvenih normi)
- postojanje tzv. *Horton efekta* (ljudi menjaju svoje ponašanje ukoliko znaju da ih neko posmatra).

Kritičari teorije međuljudskih odnosa ističu da je jedan od njenih najvećih nedostataka to što se satisfakcija zaposlenih stavlja iznad organizacionih ciljeva i podstiče previše nežan stil sistema upravljanja. Pored toga, kritičari primećuju da je on usmeren isključivo ka psihosocijalne aspekte organizacije, a da su izostavljeni svi ostali, npr. tehničko-tehnološki i ekonomski.⁵⁰

3.2. Bihevioristička teorija (Organizaciono ponašanje)

Organizaciono ponašanje je relativno nov pojam u teoriji i praksi organizacije i upravljanja. Pristup organizacionog ponašanja se pojavio početkom 80-ih godina XX veka. Pojavu ovog pristupa potencirali su problemi kvaliteta, produktivnosti i efikasnosti u svetskoj ekonomiji. Polazi se od stava da je ključna funkcija rukovodioca da razume ponašanje ljudi i da utiče da se ponašanje formira ili oblikuje na način koji će doprineti ostvarenju ciljeva organizacije. U tom procesu, formira se ponašanje kao funkcija ličnih karakteristika i organizacione sredine. U teorijskom smislu, bihevioristička teorija označava oblast koja izučava *ponašanje ljudi u organizacionoj sredini*, odnosno preduzećima. Pored razumevanja ljudske prirode ono nastoji da definiše *načine, metode i sredstva za predviđanje i kontrolu ljudskog ponašanja*.

Organizaciono ponašanje je disciplina koja se bavi *sistematskim proučavanjem pojedinca, grupa i organizacije da bi se njihovo ponašanje u organizaciji razumelo i predvidelo, kao i da bi se njime bolje upravljalo* (Jaško i sar, 2014). Prema Robinsu, organizaciono ponašanje je sistematska naučna disciplina čiji su predmet izučavanja *aktivnosti i stavovi koje ispoljavaju ljudi unutar organizacija*. Istraživanje ponašanja ljudi u organizaciji ima za cilj da se omogući *razumevanje, predviđanje i kontrola ponašanja zaposlenih*. Ova oblast istražuje načine i mogućnosti kako da se ljudima pomogne da budu zadovoljni životom u organizaciji, a rukovodiocima da budu uspešni u radu sa ljudima i

⁴⁹ Muldoon, J. (2012) The Hawthorne legacy: A reassessment of the impact of the Hawthorne studies on management scholarship, 1930-1958. *Journal of Management History*, 18(1), str. 108-109.

⁵⁰ Jaško i sar. (2014)

vođenju organizacije. *Ciljevi* istraživanja su poboljšanje individualnih i organizacionih performansi (učinaka) i povećanje satisfakcije (zadovoljstva) učesnika u organizaciji, dok se *značaj* izučavanja ponašanja ljudi u organizaciji ogleda se u privrednoj praksi. Organizaciono ponašanje je primenjena naučna oblast, u kojoj su teorija i praksa podjednako važne, odnosno u kojoj je uspostavljen spoj teorije i prakse.

Jedan od začetnika teorije organizacionog ponašanja bio je *Čester Bernard*, dugogodišnji predsednik jedne telefonske kompanije u Nju Džersiju. Njegova osnovna ideja ogledala se u stavu da saradnja zauzima centralno mesto u organizaciji. Polazeći od toga, neprekidno je radio na razvoju koncepta organizacionog prostora. Njegova definicija organizacije glasi: „*Organizacija je sistem svesno koordinisanih aktivnosti dve ili više osoba koje su u mogućnosti da međusobno komuniciraju i koje su voljne da obave te aktivnosti kako bi postigli zajednički cilj*“.⁵¹ Čester Bernard je u svojoj teoriji isticao da menadžeri organizacije treba da poseduju tehničko znanje, ali da je podjednako važno imati i znanja o upravljanju ljudima, njihovim ponašanjem, prepoznavanjem i ispunjavanjem njihovih potreba. Pored toga, Bernard je isticao da za uspešno upravljanje nije dovoljan samo formalni autoritet, već i znanje i saradnja rukovodioca sa podređenima. S aspekta organizacionog ponašanja kao naučne discipline treba spomenuti *Rensis Likerta* (1903. – 1981.), koji je smatrao da će organizacija najbolje funkcionisati onda kada ljudi u njoj ne deluju kao pojedinci nego kao članovi vrlo uspešnih radnih grupa.⁵²

Pravilno izučavanje organizacionog ponašanja ne podrazumeva samo orijentisanost ka pojedincima ili grupi i ispitivanje njihovog ponašanja na poslu, već i karakteristične obrasce organizacionih aktivnosti realizovanih u prošlosti, u kojima se reflektuje organizaciono znanje, vrednosti i ciljevi, profil ljudi, sistem i metode kontrole koje organizacija koristi, kao i socio-politički i ekonomski uslovi pod kojima se to odvija.⁵³ Organizaciono ponašanje je naučna oblast u teoriji organizacije i upravljanja, koja se oslanja na fundamentalne nauke o čoveku, njegovom ponašanju i odnosima, sa jedne, i na empirijska istraživanja (iskustva i praksu organizacije i upravljanja), sa druge strane. Sve to govori da je organizaciono ponašanje *interdisciplinarno* područje upravljanja preduzećem. To podrazumeva otvorenost i dinamičnost, tj. stalni razvoj i promene u ovom domenu izučavanja. Organizaciono ponašanje je praktično primenjiva bihejvioristička naučna disciplina u kojoj su integrisane i ostale bihejviorističke nauke, kao što su: psihologija, sociologija, antropologija, socijalna psihologija i političke nauke. Na primer, psihologija daje svoj doprinos teoriji organizacionog ponašanja time što objašnjava kako mentalne funkcije, uključujući psihološke i neurološke procese, određuju ponašanje ljudi. Zatim, sociologija se bavi proučavanjem grupa i načinom na koji pripadnost grupama, formalnim ili neformalnim, utiče na ponašanje ljudi. Političke nauke se bave izučavanjem toga kako se moć donošenja odluka i realizacije aktivnosti locira i prenosi između različitih grupa. Konačno, antropologija pruža saznanja o evoluciji ljudskog

⁵¹ Bernard C.I. (1950). *The functions of the executive*, Cambridge, Massachusetts, USA, Harvard University Press).

⁵² Hadžiahmetović, Z., Softić, S., Kulović, Dž.: *Organizacija – teorije, strukture, ponašanje*, Ekonomski fakultet Sarajevo, 2008, nav. dj., str. 143.)

⁵³ Levinson, H. 1987. *Psychoanalytic Theory in Organisational Behaviour*, In: J. Lorsch (Ed.) *Handbook of organisational behaviour*. Prentice Hall

ponašanja tokom vremena, dok kulturna antropologija izučava kulturološke razlike u ljudskom ponašanju.

Praktični aspekti organizacionog ponašanja ogledaju se u mogućnostima predviđanja i uticaju na promene ponašanja. Organizaciono ponašanje, kao primenjena oblast organizacije i upravljanja, je dobra osnova za naučno uopštavanje, izvođenje koncepata i zaključaka u smislu unapređenja oblasti organizacionog ponašanja. Sve organizacije u toku svog životnog ciklusa prolaze kroz različite faze. Istraživanja su pokazala da se organizaciono ponašanje, očekivanja i zahtevi u pogledu ponašanja ljudi u organizaciji, kao i izazovi sa kojima se menadžeri susreću u pogledu organizacionog ponašanja značajno menjaju u zavisnosti od nivoa razvoja na kome se organizacija nalazi.⁵⁴ Formiranje ponašanja ljudi u organizacijama je upravljačka aktivnost. Ona je kompetencija rukovodilaca (menadžera). Rukovodioci oblikuju ponašanje u organizaciji tako što utiču na razvoj i promene ličnih karakteristika i/ili na promene organizacionog konteksta. Drugim rečima, do promene i unapređenja ponašanja može doći menjanjem individua ili menjanjem situacija. Obično je za unapređenje ponašanja potrebno promeniti i jedno i drugo. Rukovodioci mogu, na osnovu razumevanja i ponašanja ljudi, pomoću raznih tehnika treninga i ubeđivanja, uticati na promenu ponašanja.

U okviru teorije organizacionog ponašanja su se vremenom pojavila *dva pristupa*, čija se osnovna razlika ogleda u *različitom tretmanu više i niže pozicioniranih radnika*. U prvom pristupu se insistira na tome da zaposleni moraju biti strogo kontrolisani i “organizovani” kako bi se postigli organizacioni ciljevi. Sa druge strane, postoje i teorije u kojima se naglašava da zaposleni bolje obavljaju radne zadatke ukoliko imaju veću slobodu i odgovornost, što podrazumeva i niži stepen kontrole.⁵⁵

4. SAVREMENE TEORIJE ORGANIZACIJE

Klasična škola koja je težila tome da organizacije funkcionišu kao efikasne, dobro podmazane mašine, se povezuje sa razvojem hijerarhije i birokratije i predstavlja osnovu moderne menadžment teorije i prakse.

4.1. Sistemska teorija

Za razliku od klasičnih teorija koje se bave proučavanjem organizacije na naučnoj osnovi i teorije međuljudskih odnosa koja u centar istraživanja stavlja čoveka, osnovna karakteristika sistemske teorije jeste da posmatra organizaciju u celini odnosno kao sistem. Pritom, sistemski teoretičari smatraju da ovo gledište prevazilazi prethodne dve teorije, jer predstavlja holistički pristup proučavanju uslova u organizaciji i izvan nje.

Organizacija je klasičan primer otvorenog sistema. Otvoreni sistem podrazumeva visok stepen interakcije sa sopstvenim okruženjem (Slika 3). Svi tipovi otvorenog sistema imaju tri faze: input, konverzija i autput. Svaka faza predstavlja osnovni preduslov za normalno funkcionisanje sistema.

⁵⁴ Parikh, M. and Gupta, R. 2010. Organisational behaviour. New Delhi: Tata McGraw Hill Education

⁵⁵ Cole, G.A. (1995) Organisational Behaviour – Theory and Practice. Tomson, str. 8



Slika 3: Faze otvorenog sistema

Jedan od elemenata otvorenog sistema su inputa koji dolaze iz okruženja. Ti inputi se raznim procesima unutar organizacije konvertuju u finalne proizvode, čime nastaju autputi koji se plasiraju u okruženje. Na taj način, elementi se povezuju i nastavljaju da funkcionišu kao celina. Međusobno zavisni podsistemi, npr. finansijski i personalni, teže uspostavljanju sinergije radi ostvarivanja organizacionih ciljeva, što ne bi postigli ukoliko bi samostalno funkcionisali.

Organizacija kao otvoreni sistem se može bliže objasniti poređenjem sa ljudskim organizmom. Ljudsko telo zahteva nekoliko osnovnih inputa: vazduh, vodu, hranu, toplotu i sklonište. Ono pretvara ove inpute u autpute, kao što su: energija, rad, izdisaji, izlučevine i sl. Organizam u potpunosti zavisi od svog okruženja – na primer, nedostatak vazduha doveo bi do njegovog otežanog funkcionisanja. Sledeću kategoriju čine podsistemi ljudskog organizma. Sistem organizma u celini je u stanju da sprovodi konverzije inputa u autpute zahvaljujući nervnom sistemu, bubrežnom sistemu, biohemijskom respiratornom sistemu i dr. Takođe, svaki od ovih podsistema ima svoje ulaze, konverzije i izlaze, koji su podjednako interaktivni sa sopstvenim okruženjem.

Sistemska teorija posmatra organizaciju kao socio-tehnički sistem. Za socio-tehnički sistem se ne može reći da su ljudi važniji od organizacione tehnologije, strukture, metoda rada ili bilo koje druge vidljive ili opipljive funkcije. Svi oni su podjednako potrebni i izloženi spoljašnjim uticajima. Neuspeh bilo kog podsistema u organizaciji, ljudskog ili tehničkog, će ugroziti normalno funkcionisanje organizacije.

Tok razvoja misli u ovoj oblasti (holistički pogled na organizaciju), doveo je do potrebe teoretičara da definišu četiri ključne varijable koje u najvećoj meri određuju autpute:

- Ljudi i društvene grupe,
- Tehnologija,
- Organizaciona struktura,
- Spoljna sredina.

Pritom, treba imati u vidu da navedene varijable obuhvataju, kako društvene, tako i tehničke odrednice učinka organizacije.

4.2. Situaciona teorija

Situaciona teorija nastala je krajem 1960-ih i početkom 1970-ih godina. Koreni situacionog pristupa upravljanja organizacijom potiču iz sistemske teorije i one se podudaraju u većini gledišta. Sistemski teoretičari nisu odbacili prethodne ideje, već su u prepoznali njihov

značaj, ali samo pod određenim okolnostima. Naučni menadžment i međuljudski odnosi imaju svoje mesto u upravljanju organizacijom onda kada su uslovi iz okruženja adekvatni.

Suština situacione teorije je u mišljenju da upravljanje organizacijom zavisi od širokog spektra varijabli, koje se, u bilo kom trenutku, mogu primeniti u toj organizaciji. Jasno se može uočiti da uslovi okruženja, vrste tehnologija koje se primenjuju i nivo motivacije zaposlenih vremenom variraju, i to u skladu sa organizacionim kontekstom. Ovaj pristup sugerise da je nemoguće propisati univerzalan način upravljanja koji će se koristiti u svim unutrašnjim i spoljašnjim uslovima okruženja. Ukratko, model upravljanja zavisi od situacije u kojoj se organizacija našla. Za uslove A odgovara upravljačka akcija X, dok će za uslove B biti adekvatnija akcija Y.

Jedna od karakteristika situacione teorije je *perspektiva otvorenog sistema* i ona je nastala pod uticajem sistemske teorije. Pod tim se podrazumeva da upravljački sistem mora biti kreiran na bazi uticaja iz okruženja. Takođe, *praktična istraživačka orijentacija* ove teorije je njena specifičnost koja se ogleda u potrebi analize internih i eksternih faktora za svako preduzeće ponaosob.

Tehnika istraživanja na koju se oslanja situaciona teorija je *multivarijaciona analiza*. Njena primena omogućuje da se u razmatranje uzme više varijabli, odnosno da se odabir adekvatne strategije izvrši sveobuhvatnom analizom korelacije više parametara istovremeno. Na primer, promena produktivnosti zaposlenog se u Tejlorizmu objašnjavala kao posledica promene plate. Prema teoriji međuljudskih odnosa je do povećanja produktivnosti dolazilo usled poboljšanih međuljudskih odnosa. Međutim, pored navedenih, situaciona teorija analizira promene produktivnosti uzimajući u obzir i ličnost zaposlenog, prirodu zadatka, zadovoljstvo na poslu i u životu, stil vođenja, i sl.⁵⁶

Situaciona teorija je dala značajan doprinos unapređenju sistema upravljanja organizacijom, prvenstveno zato što otklonila sva ograničenja koja su karakterisala već postojeća učenja. Ipak, može se prepoznati i jedan njen nedostatak koji proizilazi i toga što su uslovi poslovanja u savremenom svetu isuviše dinamični i promenljivi, te je ponekad veoma teško ispratiti sve promene i iznaći najprihvatljivije rešenje.

⁵⁶ Petković i dr. 2010. Organizacija, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, str. 16.

III DEO - ORGANIZACIONI DIZAJN

1. POJAM ORGANIZACIONOG DIZAJNA

Na osnovu teorijskih postavki predstavljenih u prethodnom delu, menadžment jedne organizacije pristupa kreiranju adekvatne organizacione šeme. U tom procesu se koristi *organizacioni dizajn*. Kombinovanjem teorijskih znanja i organizacionog dizajna, menadžeri stvaraju model strukture organizacije kojom upravljaju, pri čemu vode računa o tome da dobijeni model u potpunosti odgovara postavljenim organizacionim ciljevima. Osnovna aktivnost top menadžmenta jedne kompanije jeste da postavi organizacione ciljeve, strategiju i dizajn pomoću kojih se ona može lako prilagoditi promenama u okruženju.

Organizacioni dizajn je nastao šezdesetih godina prošlog veka, kao posledica velikih promena koje su uticale na poslovno okruženje. Organizacioni dizajn je *proces u kome menadžeri kreiraju organizacionu strukturu i kulturu i upravljaju njima kako bi kontrolisali aktivnosti za ispunjenje ciljeva organizacije*.⁵⁷ Zadatak dizajna ili arhitekture organizacije jeste da postavi okvir koji omogućava sprovođenje njene vizije. Organizacioni dizajn kreira raspored i način obavljanja poslovnih procesa. Pritom, pokušava da osigura realizaciju ključnih odlika organizacije koje se manifestuju prilikom pružanja usluga klijentima. Na osnovu brojnih definicija koje postoje, može se reći da je to *proces u kome se obavlja set menadžerskih aktivnosti na kreiranju organizacije, što uključuje stvaranje modela organizacione strukture i definisanje sistema, procesa i politika, koji taj model treba da podrže* (planiranje i kontrola, donošenje odluka, informisanje, komuniciranje, motivisanje i nagrađivanje zaposlenih). Zbog složenosti i važnosti aktivnosti koje se sprovode u ovom procesu, organizacioni dizajn se smatra *centralnom aktivnošću* menadžmenta.

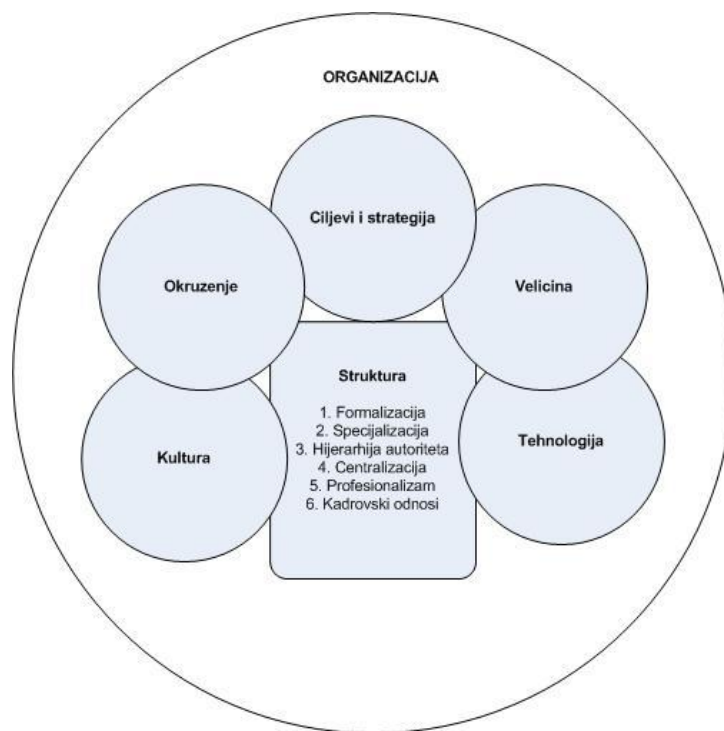
2. DIMENZIJE ORGANIZACIONOG DIZAJNA

Kao što organizacije oblikuju naše živote, tako i dobro informisani menadžeri mogu oblikovati organizaciju. Prvi korak u razumevanju organizacije je razmatranje dimenzija koje predstavljaju specifične karakteristike organizacionog dizajna. Ove dimenzije opisuju organizaciju na način na koji njegoa ličnost i fizičke osobine opisuju čoveka.

Organizacione dimenzije se mogu svrstati u dva tipa: strukturne i kontekstualne (Slika 4). Strukturne dimenzije opisuju unutrašnje karakteristike organizacije. One predstavljaju osnovu

⁵⁷ Aquinas, G.P. 2008. Organization structure and design – applications and challenges. New Delhi: Excel Books

za procenu i međusobno poređenje organizacija. Kontekstualne dimenzije se odnose na organizaciju u celini uključujući njenu veličinu, tehnologiju, okruženje i ciljeve. One određuju postavke organizacije, koje utiču i oblikuju strukturne dimenzije. Kontekstualne dimenzije mogu često biti zbunjujuće, jer predstavljaju u isto vreme organizaciju i njeno okruženje. One su zamišljene kao skup elemenata koji se međusobno preklapaju i koji su osnova organizacione strukture i procesa rada. Kako bi se jedna organizacija ocenila, moraju se, istovremeno, ispitati njene strukturne i kontekstualne dimenzije. Ove dimenzije organizacionog dizajna utiču jedna na drugu.



Slika 4. Interakcije između kontekstualnih i strukturnih dimenzija organizacionog dizajna

Strukturne dimenzije predstavljaju:

- Formalizacija,
- Specijalizacija,
- Hijerarhija autoriteta,
- Centralizacija,
- Profesionalizam i,
- Kadrovski odnosi.

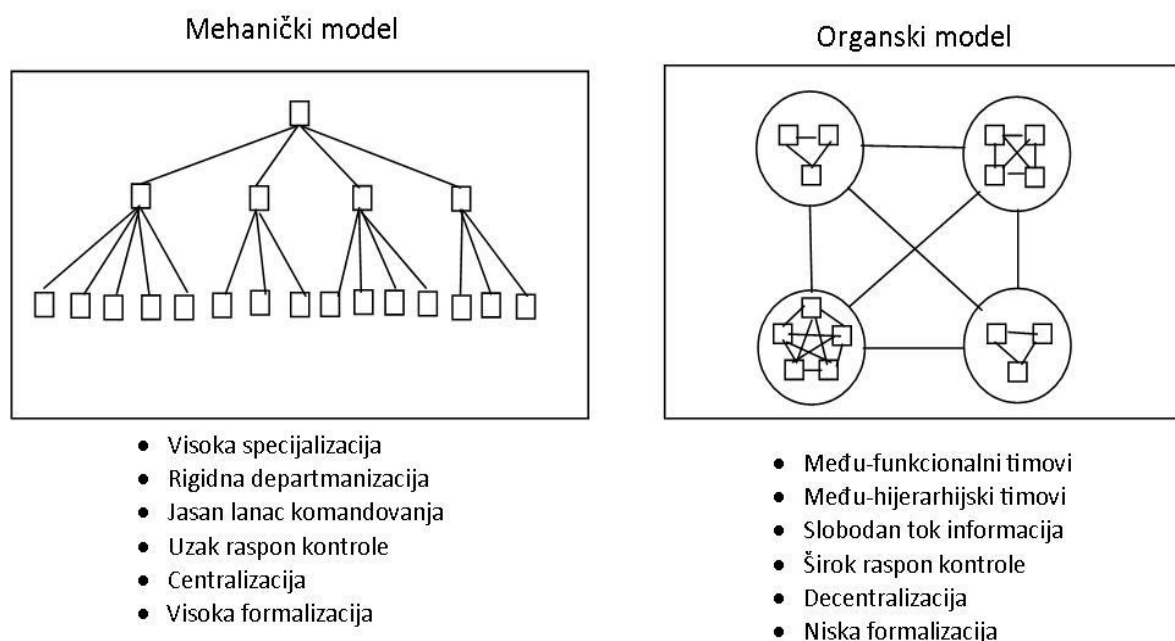
Kontekstualne dimenzije su:

- Veličina,
- Tehnologija,
- Okruženje,
- Ciljevi i strategije i
- Organizaciona kultura.

Detaljnije o njima u poglavlju IV.

3. KONCEPTI ORGANIZACIONOG DIZAJNA

U praksi postoje dva osnovna koncepta organizacionog dizajna - *mehanički* i *organski* (Slika 5). U zavisnosti od vrednosti koje organizacija želi kreirati, menadžment bira jedan od ova dva koncepta. Koncepti su definisani na osnovu razlika između kompanija u njihovom odnosu prema spoljašnjem okruženju. Naime, postoje organizacije koje posluju u krajnje stabilnom i nepromenljivom okruženju. U stabilnom okruženju, zahtevi okruženja su predvidivi, tako da organizacije duži niz godina obavljaju iste aktivnosti na uobičajeni način, uz jasne organizacione uloge pojedinaca i ustaljenim linijama autoriteta i odgovornosti. Takvi uslovi okruženja dovode do uspostavljanja *mehaničkog* koncepta organizacije. Sa druge strane, postoji nestabilno i turbulentno okruženje u kome se situacija menja iz dana u dan. Ovo utiče na promene u obavljanju poslova, što dovodi do nemogućnosti uspostavljanja čvrste organizacione strukture. Organizacija koja posluje u promenljivoj sredini zahteva fleksibilnost, što je odlika *organskog* sistema.



Slika 5. Modeli organizacionog dizajna

Od industrijske revolucije do 70-ih godina XX veka poslovno okruženje je bilo relativno stabilno, sa niskom konkurencijom, rutinskom tehnologijom (masovnom proizvodnjom) i neinovativno. Ovo je pogodovalo da organizacije prihvate mehanički model dizajna i birokratska obeležja. Međutim, nakon ovog perioda dolazi do značajnih promena u poslovnom okruženju. Javlja se konkurentnost na globalnom nivou koja je nametnula potrebu za restrukturiranjem organizacija. Da bi obezbedili fleksibilnost svojih organizacija, menadžeri su počeli da koriste organski dizajn. Na taj način, došlo je do smanjenja broja zaposlenih i rukovodioca, smanjenja nivoa specijalizacije i formalizacije i uključivanja zaposlenih u proces donošenja odluka. Ipak, to ne znači da je mehanički dizajn u potpunosti odbačen. Uspešne organizacije se u savremenim uslovima kreću između mehaničkog i organskog dizajna i uspostavljaju balans između njih.

3.1. Mehanički dizajn

Zahvaljujući stabilnim uslovima sredine u kojoj posluje, organizacija može pouzdano da predviđa i planira svoje aktivnosti i formalizuje i standardizuje svoje ponašanje. Takođe, ovakvo okruženje omogućava organizaciji da uspostavi sistem sa strogo formalizovanim pravilima. U skladu sa tim, primenjuje se mehanički organizacioni dizajn kojim se uspostavlja mehanička struktura sistema – visoka specijalizacija, visoka formalizacija i visoka centralizacija. Mehanički dizajn dodeljuje svakom zaposlenom po jedan zadatak (ulogu) i određuje zahteve za ponašanje zaposlenog u skladu sa njegovom organizacionom ulogom (Slika 5).

Mehaničkim dizajnom se kreira *birokratska* i *nefleksibilna* organizacija. Ovakvu organizaciju karakteriše visok stepen *hijerarhije*. Status i rang zaposlenih se zasnivaju na *formalnom autoritetu*. Stroga formalna pravila i procedure jasno definišu odgovornost i omogućavaju kontrolu.

3.2. Organski dizajn

Organizacija koja posluje u turbulentnom okruženju se ne može osloniti na dugoročno planiranje. Stalne i nepredvidive promene zahtevaju *fleksibilnost*. Kako bi se kreirala fleksibilna organizacija neophodno je da svi zaposleni, naročito menadžeri, konstantno usvajaju nova znanja i sposobnosti. Osobine organskog dizajna su u suprotnosti sa osobinama mehaničkog. Osnovne karakteristike su široka specijalizacija, nizak nivo formalizacije ponašanja, odluke se donose centralizovano itd. (Slika 5).

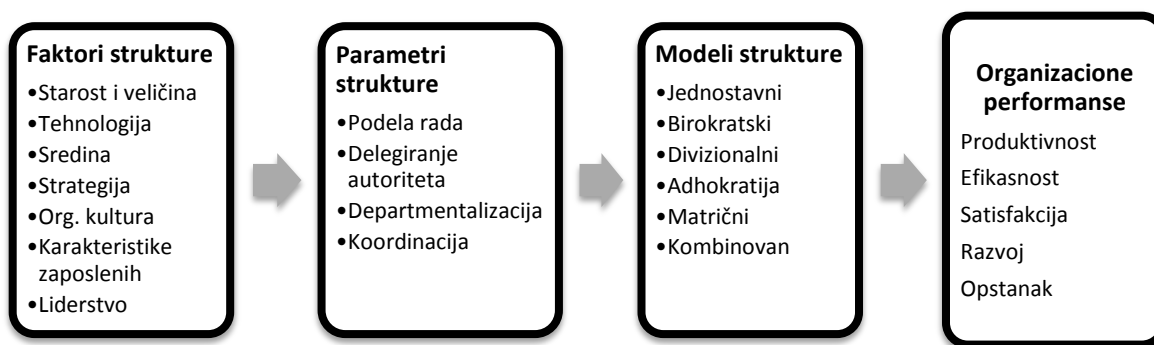
U ovom dizajnu planiranje je ključni proces; nema filtriranja informacija, a komunikacije su otvorene u svim pravcima. Stoga, zaposleni su motivisani i podstaknuti da slobodno ispoljavaju svoju kreativnost i preduzetnički duh. Može se reći da organski dizajn kreira fleksibilnu, debirokratizovanu organizaciju sa velikim potencijalom za korišćenje mogućnosti i šansi.⁵⁸

⁵⁸ Petković i dr. 2010. Organizacija. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.

4. MODEL ORGANIZACIONOG DIZAJNA

Dizajniranje strukture koja odgovara organizaciji predstavlja veliki izazov za menadžere. Zadatak menadžera jeste da u procesu dizajniranja ocenjuju koliko su potencijali određenog modela adekvatni situaciji u kojoj se organizacija nalazi, da bi se maksimalno iskoristile prednosti, a minimizirali troškovi. Oba koncepta organizacionog dizajna (organski i mehanički) imaju svoje prednosti i nedostatke. Iz tog razloga, u praksi se vrlo retko javljaju organizacije koje posluju isključivo prema jednom modelu. Uspešne organizacije su one koje u poslovanju koriste kombinaciju navedenih modela i uspešno balansiraju između njih u zavisnosti od situacije u kojoj se nalaze. Neki poslovi se, u većini slučajeva, organizuju prema mehaničkom dizajnu (npr. računovodstvo), dok drugi imaju pretežno organsku strukturu (npr. marketing ili istraživanje).

Odluke o dizajnu su izuzetno važne, jer organizaciona struktura definiše sposobnosti organizacije da kreira vrednosti i obezbedi dugoročni opstanak na tržištu. Može se zaključiti da su visoke performanse organizacije cilj organizacionog dizajna (produktivnost, efikasnost, kvalitet, satisfakcija zaposlenih, razvoj, opstanak). Iz opisanog međuođnosa, faktori – parametri, model strukture – performanse, proizilazi *model organizacionog dizajna* prikazan na Slici 6.



Slika 6. Model organizacionog dizajna

Model organizacionog dizajna pokazuje da je dizajniranje strukture organizacije najznačajniji zadatak menadžmenta. Svaki pad organizacionih performansi je signal za menadžere da je došlo do nesklada između strukture i situacije, da je potrebno prilagođavanje i redizajn strukture, koji podrazumeva preispitivanje nivoa diferencijacije, integracije i redizajn parametara.⁵⁹

⁵⁹ Ibid.

Organizaciona šema

Organizaciona šema je prikaz *formalne strukture jedne organizacije, koja predstavlja ilustraciju zvaničnih odnosa pri izveštavanju i raspodelu poslova između različitih uloga*. Organizacione šeme se prave i publikuju kako bi se omogućilo zaposlenima i spoljnim saradnicima da na brz i jednostavan način steknu uvid u sistem formalnih odnosa koji je u organizaciji ustanovljen. One se još koriste i kao osnova za analiziranje i utvrđivanje nedostataka u organizaciji, kao i za njihovo otklanjanje. Tako se putem organizacionih šema mogu utvrditi eventualne disfunkcije u organizaciji, kao što su, na primer: dupliciranje poslova, izostanak nekih važnih poslovnih aktivnosti, nedovoljna razgraničenost nadležnosti kod određenih rukovodećih mesta, itd. Kreiranje organizacione šeme je veoma složen i odgovoran intelektualni posao koji obavlja menadžer ili konsultant. Ukoliko se pri tom koraku napravi greška, posledice će se manifestovati tako što ljudi neće razumeti svoje uloge i pravila ponašanja, čime će se ugroziti efikasno poslovanje organizacije.

Stilovi koji se koriste u prikazu šema variraju od organizacije do organizacije. Razlike se, pretežno, ogledaju u tome koliko je prikaz detaljan. Ipak, svaka šema se sastoji od *osnovnih elemenata*:

- Komandni lanac: precizno povezuje odnose autoriteta i odgovornosti i povezanost relevantnih pozicija.
- Jedinstvo komande: jedinstveni tok ovlašćenja niz hijerarhijsku piramidu.
- Raspon upravljanja: broj osoba kojima je jedan menadžer direktno dužan da podnese izveštaj.
- Departmanizacija: podela i grupisanje aktivnosti sa identifikovanim odnosima između uloga.

U praksi se najviše koriste tri vrste organizacionih šema: *piramidalne, horizontalne i kružne*.

Organizacioni priručnik

Organizacione šeme obično prati i organizacioni priručnik. On se od šeme razlikuje po tome što se koristi za opisivanje organizacione strukture, a ne za grafički prikaz. Tako, ovi priručnici služe kao dopuna ili dodatak organizacionim šemama. Zajedno čine komplementarna organizaciona pomagala, odnosno sredstva. Za razliku od organizacionih šema koje pokazuju mesta u organizaciji, a ponekad i njihove nosioce, organizacioni priručnici sadrže popis i opis poslova na tim mestima, zatim dužnosti i odgovornosti onih koji te poslove obavljaju, njihove oficijalne interakcije i odnose sa drugim članovima i delovima organizacije, platne rangove i sl.⁶⁰

⁶⁰ Riznić i dr. (2015) *Osnovi organizacije – udžbenik u pripremi*, Bor: Tehnički fakultet.

IV DEO - ORGANIZACIONA STRUKTURA

1. POJAM ORGANIZACIONE STRUKTURE

Privredni subjekat, u osnovi, predstavlja složen organizacioni sistem. Kao takav, on je sastavljen od više elemenata, u prvom redu, personalnog i materijalnog karaktera. Njihovim povezivanjem i usklađivanjem obezbeđuje se normalno funkcionisanje organizacije. Aktivnosti i radni zadaci koji se obavljaju u organizaciji mogu biti iz oblasti proizvodnje, prometa i vršenja usluga. Pri tome, uspešnost izvršenja postavljenih zadataka umnogome zavisi od nivoa i načina organizovanja privrednog subjekta. U tom pogledu, poseban značaj ima *organizaciona struktura*. U cilju ostvarivanja postavljenih ciljeva i zadataka organizacije, neophodno je izvršiti *podelu rada na pojedinačne segmente* i te segmente urediti tako da *napori pojedinaca budu usklađeni i omogućavaju optimalnu organizacionu efektivnost*.

Organizaciona struktura je *uži* pojam od organizacije. Odnosi se samo na unutrašnju organizovanost odnosno interno ustrojstvo. Pod organizacionom strukturom se obično podrazumeva *podela privrednog subjekta kao složenog sistema na odgovarajuće delove, odnosno podsisteme*. Između organizacionih delova postoji visok stepen međusobne povezanosti, uslovljenosti i zavisnosti. Time se obezbeđuje puna kompetentnost i stabilnost sistema kao celine. Koncept strukture nam omogućava razmatranje i klasifikovanje glavnih crta anatomije organizacije, kao i utvrđivanje sličnosti i različitosti organizacija. Organizacioni delovi nastaju grupisanjem poslova i radnih mesta u određene celine. Oni obavljaju određene zadatke u okviru ukupnih zadataka organizacije. Organizaciona struktura se utvrđuje prilikom osnivanja privrednog subjekta i ona je podložna stalnim promenama. Formiranje organizacione strukture ima za cilj:

- Podelu rada,
- Efikasno izvršavanje postavljenih zadataka,
- Racionalno korišćenje sredstava,
- Jednostavnije rukovođenje poslovnim aktivnostima,
- Bolju ekonomiju poslovanja i dr.

Specifičnosti jedne organizacione strukture proizilaze iz sledećih *elemenata*:

- Misija organizacije, tj. priroda posla i ciljevi;
- Veličina i kompleksnost (npr. globalni konglomerat, širok spektar proizvoda, više lokacija i sl.);
- Interno okruženje (npr. primena vrhunskih tehnologija, količina kapitala, intenzitet posla i sl.);
- Eksterno okruženje (npr. relativno stabilno ili dinamično i nestabilno);
- Kultura (vrednosti, običaji, verovanja i praksa);
- Ljudi (kombinacija veština, sposobnosti, motivacije i sl.);

- Priroda posla (npr. serijska proizvodnja, projektna proizvodnja, specijalizovane funkcije i dr.);
- Aktivnosti (tj. osnovni zadaci u stvaranju proizvoda ili usluge).

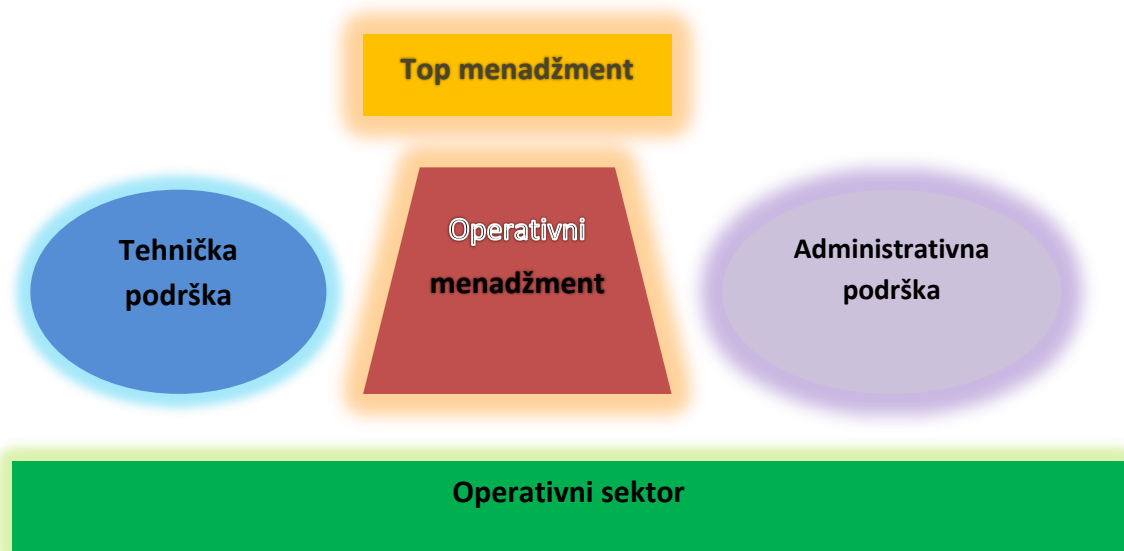
U praksi se često organizacioni dizajn poistovećuje sa organizacionom strukturom, što je pogrešno. Osnovna razlika između organizacionog dizajna i organizacione strukture ogleda se u tome što je dizajn *aktivnost* ili *proces*, a struktura *rezultat* tog procesa.

1. 1. Mintzbergov tip organizacione strukture

Autor Henry Mintzberg je ukazao na to da svaka organizacija ima pet delova. Ovi delovi, prikazani na Slici 7, se definišu kao: operativni sektor, top menadžment, operativni menadžment, tehnička podrška i administrativna podrška.

Operativni sektor. Operativni sektor čine ljudi koji obavljaju osnovne poslove u organizaciji. Tačnije, ovaj sektor proizvodi robu i usluge. Tu se obavlja primarna transformacija inputa u autpute. Operativni sektor u jednom proizvodnom preduzeću predstavljaju zaposleni u proizvodnji, u obrazovnim ustanovama nastavnici i razredi, dok su u bolnicama to radnici koji direktno obavljaju medicinske aktivnosti.

Tehnička podrška. Uloga tehničke podrške jeste da pomaže organizaciji da se prilagodi uslovima okruženja. Zaposleni u tehničkoj podršci (inženjeri, istraživači i stručnjaci za informacionu tehnologiju) ispituju probleme, prilike i tehnološki razvoj okruženja. Tehnička podrška je odgovorna za uvođenje inovacija u tehničkom odboru, kojima pomaže organizaciji da se menja i prilagodi.



Slika 7. Mintzbergov tip organizacione strukture

Administrativna podrška. Administrativna podrška ima zadatak da omogući nesmetano funkcionisanje i održavanje organizacije, uključujući njene fizičke i ljudske elemente. Pod ovim se podrazumevaju aktivnosti u oblasti upravljanja ljudskim resursima, kao što su regrutovanje i zapošljavanje, uspostavljanje nadoknada i beneficija i obuka i razvoj zaposlenih, kao i aktivnosti kao što su čišćenje objekata i servisiranje i popravka mašina.

Menadžment. Menadžment ima posebnu ulogu, koja se odnosi na usmeravanje i koordinaciju ostalih delova organizacije. Vrhovni (top) menadžment definiše pravce razvoja, planiranje, strategiju, ciljeve i politiku organizacije u celini ili njenih glavnih sektora. Srednji (middle) menadžment je odgovoran za implementaciju i koordinaciju na nivou odeljenja. U tradicionalnim organizacijama, menadžeri srednjeg nivoa su zaduženi za posredovanje između vrhovnog menadžmenta i operative. Ovo podrazumeva implementaciju pravila i prenos informacija u oba hijerhijska smera.

U realnim uslovima, ovih pet delova organizacije su međusobno povezana i često obavljaju više od jedne funkcije. Na primer, menadžeri koordinišu i usmeravaju sektore organizacije, ali mogu, takođe, biti uključeni u poslove administrativne i tehničke podrške.

2. FAKTORI ORGANIZACIONE STRUKTURE⁶¹

Faktori organizacione strukture su okolnosti (situacione varijable) koje utiču na dizajn parametara strukture. Mogu se prepoznati dve velike grupe faktora:

- eksterni (spoljni) i
- interni (unutrašnji). (Slika 8)

Eksterni faktori proističu neposredno iz okruženja i, istovremeno, imaju uticaj na unutrašnju strukturu same organizacije i njeno poslovanje. Nijedna organizacija nije izolovana, već predstavlja deo sredine u kojoj deluje. Stoga je neophodno da menadžment neprestano vodi računa o uslovima okruženja, zahtevima i promenama koje se dešavaju. Ovi faktori utiču na prirodu okruženja tako što ga čine stabilnim ili nestabilnim, turbulentnim, prijateljskim ili neprijateljskim, jednostavnim ili složenim, i sl. Na eksterne faktore organizacije teško mogu samostalno da utiču. Taj uticaj mogu jedino izvršiti putem svojih asocijacija, kao što su komore ili druge vrste udruženja. Neki od ovih faktora su: *tržište, konkurencija, tehnološke inovacije, procesi globalizacije, državna ekonomska politika, državna zakonska regulativa, i sl.*

⁶¹ Petković i dr. (2010) *Organizacija*, Beograd: Ekonomski fakultet.



Slika 8: Faktori koji utiču na organizaciju (Izvor: Ondrej, i dr. 2013)

Interni faktori proizilaze iz same organizacije. Oni su brojni, a najvažniji su: *karakteristike poslova kojima se organizacija bavi, tehnologija koju koristi, karakteristike zaposlenih, stil liderstva i organizaciona kultura, veličina i starost organizacije, lokacija i sredina u kojoj posluje, i sl.* Za razliku od faktora okruženja koje menadžeri organizacije ne mogu u značajnoj meri kontrolisati, organizacioni faktori se mogu kontrolisati i menjati. Na primer, ako se menadžment odluči da napravi zaokret u biznisu, da neke poslove napusti, a druge afirmiše ili uvede nove, to znači da se menja strategija organizacije, a u skladu sa tim i prilagođavanje tehnologije, strukture zaposlenih, organizacione kulture, i sl. Nakon toga ili paralelno sa tim menadžeri pokreću aktivnost na kreiranju novog modela strukture.

2.1. Starost i veličina organizacije

Starost i veličina su nesumnjivo značajni faktori organizacionog strukturiranja svakog privrednog subjekta. Sigurno je da mali i mlad privredni subjekat ne može biti organizovan kao zrela i velika organizacija. Brojni istraživači koji su se bavili uticajem starosti i veličine na organizaciju privrednog subjekta postavili su različite hipoteze o prirodi tog uticaja. Integracija tih hipoteza dovela je do kreiranja modela životnog ciklusa na bazi pretpostavke da postoji zakonitost u promenama organizacije tokom njenog sazrevanja i rasta.

Empirijska i teorijska istraživanja organizacione strukture su pokazala direktnu povezanost sa *veličinom* organizacije. Što je organizacija veća, povećava se i broj radnih operacija i tako stvara mogućnost i potreba za visokom podelom rada (specijalizacijom). Samim tim, stvara se osnova za standardizaciju i formalizaciju procesa, jer su to jedini mehanizmi koji mogu u uslovima velikog broja aktivnosti obezbediti efikasnu kontrolu i koordinaciju. Pored toga, povećavanjem veličine raste i broj hijerarhijskih nivoa i struktura postaje „visoka“. Ukratko, osnovni rezultat porasta veličine organizacije je birokratizacija strukture. Birokratizacija strukture predstavlja jedinoracionalno rešenje kojim veliko

preduzeće može savladati masu operacija i procesa i postići značajnu efikasnost. Međutim, upravo specijalizacija, standardizacija i formalizacija aktivnosti onemogućuju bilo kakvu kreativnost i inovativnost organizacije, pa su zato velike organizacije rigidne, neinovativne i nefleksibilne.

Uticaj *starosti* organizacije na njenu strukturu je vrlo teško izolovati od uticaja drugih faktora. Ipak, ovaj se uticaj može predstaviti najčešće hipotezom da se starenjem organizacija sve više formalizuje, pa i birokratizuje svoju strukturu. Dok je mlada, organizacija nema precizno postavljene ciljeve i čvrsto strukturirane odnose, a procesi i aktivnosti su novi, nepoznati i shodno tome teško predvidljivi.⁶² Starenjem organizacija sve više uči o sebi i svojoj sredini. Proces i operacije se duže vreme ponavljaju što prouzrokuje njihovo prerastanje u rutinu i formalizovanost. S obzirom na svoje iskustvo, stara organizacija može odabrati najefikasnije metode za obavljanje aktivnosti i procesa.

U životnom ciklusu organizacije se sublimira uticaj starosti i veličine na organizacioni dizajn. Prolaskom kroz određene faze životnog ciklusa, u skladu sa veličinom i starošću organizacije u njoj, organizacioni dizajn će biti različit. Model životnog ciklusa organizacije počiva na pretpostavci da sve organizacije prolaze u svom razvoju sličan put i menjaju se na sličan način. Mada svako preduzeće prolazi kroz faze životnog ciklusa na sopstveni način i sopstvenom brzinom, ipak se mogu izvući neke zajedničke karakteristike razvoja. U literaturi postoji veći broj modela životnog ciklusa. Jedan od njih je model životnog ciklusa koji je kreirao autor Lari Grejner.⁶³ Osnovna pretpostavka ovog modela jeste da razvoj organizacije prolazi kroz naizmenične periode *evolucije* i *revolucije*. Period evolucije je period stabilnog rasta, dok se pri kraju svakog perioda evolucije iscrpi potencijal rasta i dolazi do krize.

Grejner je utvrdio da svaki privredni subjekat prolazi kroz sledeće faze:

- *Faza rasta kroz preduzetništvo.* U ovoj fazi privredni subjekat je mlad i mali. Ima mali broj zaposlenih, jedan proizvod, a vodi ga njegov osnivač i vlasnik. Organizacija privrednog subjekta je veoma jednostavna, nerazvijena i neformalna.
- *Faza rasta kroz usmeravanje.* Ova faza označava prelazak privrednog subjekta na sistematičnu organizaciju. Osnovni potencijal rasta u ovoj fazi postaje profesionalizacija menadžmenta, odnosno prenošenje autoriteta sa vlasnika na profesionalne menadžere. Razvija se podela rada, odnosno specijalizacija.
- *Faza rasta kroz delegiranje.* U ovoj fazi životnog ciklusa se sve više ovlašćenja i autoriteta daje srednjoj liniji menadžera. Počinje se polako izgrađivati decentralizovana organizacija. Organizaciona struktura se polako pretvara u divizionalnu.
- *Faza rasta kroz koordinaciju.* U ovoj fazi organizacija privrednog subjekta dobija u potpunosti izgled decentralizovanog divizionalnog modela. Postavljaju se različite vrste grupa za integraciju privrednog subjekta: radne grupe, komisije, projektni timovi. Komuniciranje postaje još više formalizovano.

⁶² Mintzberg, H. (1979) *The structuring of Organizations*. New Jersey: Prentice Hall

⁶³ Greiner, L. E. (1998) *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, *Harvard Business Review*, May-June.

- *Faza rasta kroz saradnju.* U ovoj fazi se radi na debirokratizaciji. Razvija se personalna saradnja i timski rad. Jača uloga jedinstvene kulture privrednog subjekta. Socijalna kontrola i samodisciplina zamenjuje formalne mehanizme kontrole.

2.2. Sredina kao faktor organizacione strukture

Svaki privredni subjekat posluje u nekoj grani delatnosti ili sektoru privrede. Ovi sektori se međusobno razlikuju, kako po broju konkurenata i stepenu konkurencije, dinamičnosti i učestalosti promena, i utiču na način organizacionog strukturiranja. Osnovna pretpostavka celokupne literature iz oblasti organizacije i menadžmenta jeste da je privredni subjekat otvoreni sistem koji razmenjuje materiju, energiju i informacije sa svojim okruženjem. Produktivna razmena između privrednog subjekta i njegove sredine je moguća samo ako se privredni subjekat svojim strukturnim karakteristikama prilagodi sredini u kojoj posluje ili sredinu prilagodi sebi.

Jedna od brojnih definicija sredine glasi: „*sredina je sistem sila koje okružuju organizaciju i koje utiču na način njihovog funkcionisanja, kao i pristup retkim resursima*“.⁶⁴ Najbitnije karakteristike sredine su:

- uključuje sve ono što se nalazi van organizacije;
- bitno utiče na način na koji organizacija funkcioniše, kao i na performanse koje ostvaruje;
- organizacije mogu relativno malo uticati na sredinu u kojoj funkcionišu.

Sredina se može podeliti na opštu (generalnu) i specifičnu. *Opšta* ili *generalna* sredina uključuje komponente različitog porekla sa zajedničkom osobinom da ne utiču direktno na privredni subjekat, već indirektno: stvaranjem opšte klime i ambijenta u kojima ono funkcioniše. Generalna sredina utiče na poslovanje privrednog subjekta, ali je njen uticaj manje jasan i vidljiv od uticaja specifične sredine. Opšta sredina na isti način vrši uticaj na poslovanje svih privrednih subjekata u jednoj državi. Sa druge strane, specifična sredina utiče pojedinačno na svaki privredni subjekat. Generalna sredina ima više različitih segmenata koji se mogu diferencirati prema sadržaju, odnosno prirodni komponenti koje sadrži. Tako razlikujemo sledeće segmente generalne sredine: ekonomski, politički, socijalni, tehnološki, prirodni i demografski.

Specifična sredina obuhvata samo one komponente koje direktnim interakcijama sa privrednim subjektom ispoljavaju svoj uticaj i specifični su za svaki privredni subjekat pojedinačno. Specifična sredina direktno i jasno utiče na poslovanje privrednog subjekta. Komponente specifične sredine su: potrošači (kupci), dobavljači, konkurencija, državne organizacije i agencije, banke, sindikati. Specifična sredina je ta koja u najvećoj meri opredeljuje izgled organizacione strukture privrednog subjekta.

⁶⁴ Jones, G. (2004) *Organizational Theory, Design and Change*, New York: Addison Wesley.

Karakteristike sredine

Osnovna hipoteza od koje se polazi u svim istraživanjima uticaja sredine na organizaciju privrednog subjekta jeste da ono mora svoju strukturu da prilagodi *stepenu neizvesnosti* koji odgovara sredini u kojoj posluje. Neizvesnost sputava preduzeće da predvidi promene u okruženju i reaguje na njih blagovremeno. Privredni subjekat treba svoju organizacionu strukturu da dizajnira tako da može da savlada onaj stepen neizvesnosti sa kojim se taj privredni subjekat susreće u svojoj specifičnoj i opštoj sredini.⁶⁵ Glavne karakteristike koje determinišu stepen neizvesnosti u jednoj sredini, bilo opštoj ili specifičnoj, su njena složenost i dinamičnost.

Složenost (kompleksnost) sredine određuje broj komponenti koje utiču na funkcionisanje privrednog subjekta. Prema ovoj karakteristici, sredina se može rangirati od jednostavne (mali broj jednostavnih komponenti, međusobno nepovezanih) do složene (veliki broj kompleksnih, međusobno povezanih i grupisanih komponenti). Na primer, kompanija X saraduje sa izuzetno velikim brojem dobavljača (3000). Posle nekog vremena suočava se sa otežanom komunikacijom i uređenjem odnosa sa njima. Stoga je kompanija drastično smanjila broj svojih dobavljača (300). Na taj način se bitno smanjila i kompleksnost njenog okruženja.

Stabilnost (dinamičnost) sredine se odnosi na kvalitet promena u sredini. Stepem dinamičnosti sredine je determinisan *stopom promena* (brojem promena u jedinici vremena), *sličnošću promena* (kontinuitet promena) i *njihovom predvidljivošću*. Sredina je dinamična utoliko više ukoliko su promene radikalnije, češće i nepredvidljivije. Primer dinamičnog okruženja su danas uglavnom mlade industrijske grane, kao što su telekomunikacije, biotehnologija, i sl. stabilne grane su one u kojima su promene manje frekventne i kontinuelne, a to su uglavnom zrele grane kao npr. tekstilna industrija ili industrija bele tehnike.

2.3. Tehnologija

Sasvim je jasno da jedna cementara ne može biti organizovana kao jedna fabrika obuće, a ova ne može imati sličnu organizaciju kao avio kompanija. Tehnologija koju koristi jedan privredni subjekat u transformisanju inputa (sirovina i energije) u outpute (proizvode ili usluge) bitno utiče na njegovu organizacionu strukturu. Njen uticaj se najviše ispoljava u operativnoj sferi (proizvodnja), ali se on širi i na druge delove privrednog subjekta.

Najobuhvatnija definicija *tehnologije* je ona koja kaže da je to „*kombinacija relevantnog znanja, veština, kao i tehničke opreme i mašina potrebnih da bi ljuditransformisali sirovine u korisne proizvode i usluge*“.⁶⁶ Na osnovu ove definicije, treba naglasiti da se pojam tehnologije ne ograničava samo na tehniku kako se obično misli, već uključuje i potrebna znanja, veštine, procedure i programe.

Tehnologija se pojavljuje na *individualnom, funkcionalnom* i *organizacionom nivou*. Na individualnom nivou tehnologija predstavlja skup ličnih znanja i veština koje pojedinac

⁶⁵ Mintzberg, H. (1979) *The Structuring of Organizations*, New Jersey: Prentice Hall.

⁶⁶ Jones G. (2004) *Organizational Theory, Design and Change*, New York: Addison Wesley.

koristi u radnom procesu. Na funkcionalnom nivou, tehnologija obuhvata ukupno znanje svih zaposlenih u jednoj poslovnoj funkciji, kao i procedure i tehnike rada koje se u njoj koriste. Na organizacionom nivou, tehnologija je način na koji ta organizacija transformiše inpute u autpute i uključuje svo znanje, sve procedure i svu opremu koju privredni subjekat ima.

Prema autorki Joan Woodward, postoje tri tipa tehnologije: 1) pojedinačna i maloserijska proizvodnja; 2) velikoserijska i masovna proizvodnja; 3) procesna proizvodnja.⁶⁷

Pojedinačna i maloserijska proizvodnja se karakterišu visokim troškovima, ali i visokom fleksibilnošću. Visoki troškovi proističu iz posebne pripreme svakog pojedinačnog proizvoda, ali otuda dolazi i visoka fleksibilnost i sposobnost da se svaki pojedinačni proizvod prilagodi potrebi kupca. Ovu vrstu tehnologije možemo naći, na primer, kod proizvođača stilskog nameštaja. Svaki komad nameštaja je jedinstven i radi se posebno tako da može biti potpuno izrađen po želji kupca. Kvalitet proizvodnje zavisi, uglavnom, od veštine radnika koji rade u proizvodnji.

Velikoserijska i masovna proizvodnja su tehnološki kompleksne i impliciraju snižavanje troškova, ali i fleksibilnost. Fabrika nameštaja će proizvesti trpezarijski sto i stolice, kao i proizvođač stilskog nameštaja, samo što će one biti znatno jeftinije, ali i nižeg kvaliteta i neće biti mogućnosti da kupac izabere boju, visinu stola i sl. Proizvođači sa ovom vrstom tehnologije proizvode velike količine standardizovanih proizvoda. Upotreba mašina i opreme je vrlo intenzivna, a nivo kvalifikovanosti radnika daleko niži nego kod pojedinačne proizvodnje.

Procesna proizvodnja koristi najkompleksniju tehnologiju. Primer su sve naftne i hemijske kompanije. Proces konverzije inputa u autpute je gotovo potpuno automatizovan i bez direktnog učešća ljudi. Uloga ljudi je samo u procesu upravljanja procesom i kontrole tog procesa. Troškovi proizvodnje su minimalni, ali je standardizacija maksimalna.

2.4. Nacionalna kultura

Nacionalna kultura je jedan od bitnih faktora organizacionog dizajna privrednog subjekta. Na ovaj faktor je naročito bitno obratiti pažnju u kompanijama koje posluju na internacionalnom tržištu i svoje objekte imaju u različitim zemljama. Nacionalna kultura predstavlja *mentalno progamiranje*: obrazac mišljenja, osećanja, delovanja koje svaka osoba stekne u detinjstvu i zatim primenjuje kroz čitav život. Prema Hofstedeu⁶⁸ postoje *četiri dimenzije nacionalne kulture*:

- *distanca moći* – stepen u kome manje moćni članovi institucija unutar zemlje prihvataju nejednaku raspodelu moći kao prirodno i poželjno stanje stvari. Visoka distanca moći implicira da pripadnici nacionalne kulture smatraju da je nejednaka distribucija moći u državi i organizacijama sasvim normalno i prirodno stanje koje se ne treba menjati. Sa druge strane, niska distanca moći je odlika društava koja imaju stav da moć treba da bude što ujednačenija među članovima društva.

⁶⁷ Mintzberg, H. (1979) *The structuring of Organizations*. New York: Prentice Hall.

⁶⁸ Hofstede, G. (2001) *Culture's Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Odnos između pojedinca i kolektiva u okvirima nacionalne kulture se može prikazati kroz dva ekstrema: *individualizam* – *kolektivizam*. Kolektivizam podrazumeva čvrstu socijalnu strukturu sa intenzivnim vezama između članova. Ovde svaki pojedinac ima pravo da očekuje od zajednice da se brine o njemu i njegovoj užoj porodici, dok zauzvrat on toj zajednici iskazuje punu lojalnost. Individualizam implicira labavu socijalnu strukturu u kojoj je svaki pojedinac u potpunosti odgovoran za svoju sudbinu.
- Socijalne implikacije muškog i ženskog pola se odražavaju u dimenziji *muške vrednosti* – *ženske vrednosti*. Nacionalne kulture sa tzv. muškim vrednostima karakteriše agresivnost, postignuće, sticanje materijalnih dobara. Nacionalne kulture sa tzv. ženskim vrednostima karakteriše visoka orijentacija ka skladnim međuljudskim odnosima, kvalitetu života, balansu i harmoniji.
- Način reagovanja na neizvesnosti, promene, razlike i konflikte u društvu je određen stepenom *izbegavanja neizvesnosti*. Izbegavanje neizvesnosti u nacionalnoj kulturi je stepen do koga se pripadnici te kulture osećaju ugroženim u uslovima neizvesnosti, nejasnoće i različitosti. U nacionalnim kulturama koje karakteriše visoko izbegavanje neizvesnosti ljudi ne vole promene, novitete, nejasnoće, različitosti, rizik i neizvesnost.

2.5. Organizaciona kultura

Organizaciona kultura je značajan faktor u organizacionom strukturiranju. Postoje mnogobrojne definicije organizacione kulture. Organizaciona kultura se najjednostavnije može definisati kao *sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti i normi ponašanja koju deli većina zaposlenih u jednoj organizaciji i koje su izgrađene kroz njihovo zajedničko iskustvo*. Takođe, jedna od najprihvaćenijih i neisveobuhvatnijih definicija ovog pojma je ona koju je izrekao Handesblat: „*Organizaciona kultura predstavlja sumu predstava o vrednostima, pravilima i normama uz koje zajedno žive i rade nosioci upravljačkih i izvršnih procesa. Kultura je izraz komunikativne i međuljudske istine jedne organizacije. Svaka konkretizacija, u slogu, formularima, u opremanju kancelarija, u ophođenju zaposlenih, pokazuje u kojoj meri je utvrđena filozofija organizacije postala i njena kultura*“.

Pojam kultura, uopšte, uključuje niz elemenata, kao što su: *filozofija organizacije (dominantne vrednosti, verovanja i stavovi), norme, standardi, jezik i tehnologija*. Po ovim elementima razlikuju se narodi, društva i civilizacije. Slično društvu, organizacije imaju svoju kulturu po kojoj se prepoznaju i razlikuju jedna od druge.

Filozofija organizacije odražava ciljeve, vrednosti, ubeđenja, ideje i ideale. Filozofija organizacije oblikuje uzorna ličnost. U početku, to je osnivač preduzeća, pojedinac ili grupa pojedinaca koji imaju kapital, ideje i sposobnosti da vode preduzeće. *Norme ponašanja* govore o načinu komuniciranja sa internom i eksternom sredinom. To je ideja kojom se rukovodi svaki pojedinac u organizaciji, u internim i eksternim odnosima. *Standardi* govore o tome kako poslove treba obavljati. To je opšteprihvaćeni način na koji svaki pojedinac, u okviru određene funkcije ili sektora rada, obavlja dodeljeni zadatak. *Jezik* u poslovnim, radnim i tehnološkim procesima, kao i *primenjene tehnologije*, govore o delatnostima

organizacije. Jezik i tehnologija u organizaciji kosmičke industrije, razlikuje se od jezika i tehnologije u tekstilnoj industriji, ugostiteljskom ili trgovinskom preduzeću.

Konačno, organizaciona kultura je stečeno znanje i iskustvo, koje pojedinac koristi u razvoju svog organizacionog ponašanja. Njene karakteristike su:

- stiče se (nema genetsko, odnosno biološko poreklo);
- deljiva je (kultura nije specifičnost pojedinaca; ona se deli i meša između članova organizacije);
- transgeneracijska je (prenosi se sa generacije na generaciju);
- simbolička je (zasniva se na ljudskoj karakteristici prezentovanja jedne stvari uz pomoć druge);
- adaptivna je (zasniva se na sposobnosti ljudi da se prilagođavaju sredini i događajima).

Najpoznatija klasifikacija organizacionih kultura uključuje četiri tipa organizacionih kultura: kultura moći, kultura uloga, kultura zadataka i kultura podrške.

- *Kultura moći* je autoritarna kultura koja, međutim, podrazumeva relativno nisko izbegavanje neizvesnosti. Najčešće ćemo je naći u malim i mladim preduzećima;
- *Kultura uloga* je birokratska kultura u kojoj centralno mesto pripada procedurama, hijerarhiji i formalizaciji.
- *Kultura zadataka* je fokusirana na zadatke i ciljeve koje treba ostvariti.
- *Kultura podrške* ima u fokusu individualne ciljeve pojedinaca i njihovu autonomiju.

2.6. Organizaciona klima

Organizaciona klima je *osnovni pokazatelj kulture organizacije*. Kultura organizacije utiče na ponašanje zaposlenih oblikujući njihova osećanja, stav prema poslu, odnos prema rukovodiocima, prema kolegama u organizaciji u celini. Klima u organizaciji se formira kao varijabla izvedena iz njene kulture. Proističe da je kultura organizacije širi, a klima, koja iz nje, proizilazi užu pojam organizacionog ponašanja. Kultura odražava osobine preduzeća u celini, a klima odražava osobine internih odnosa u preduzeću, kao što su stavovi i osećanja zaposlenih, njihova uloga u procesu upravljanja, sistem raspodele i politika plata, personalna politika, i sl. kaže se da je organizaciona klima način na koji članovi organizacije zapažaju (vide i osećaju) kulturu koja je stvorena i koja se neguje u njihovoj organizaciji.

Klimu, kao i kulturu organizacije, oblikuju najviši rukovodioci. „Osećaj“ ili „doživljaj“ zaposlenih da su sastavni deo organizacije i da su joj potrebni, utiče na njihovo ponašanje i stavove. Rukovodstvo organizacije treba da stvori takvu atmosferu da svaki pojedinac oseća da pripada organizaciji, da je dobrodošao, da je potreban i koristan. Taj osećaj treba da prožima celu organizaciju, od najvišeg, do najnižeg nivoa. On motiviše zaposlene na visok učinak, pojačava sigurnost, vrednost i odanost organizaciji.

Klima organizacije se oblikuje putem personalne politike, politike nagrađivanja i načina rukovođenja. Klima i kultura preduzeća oblikuju njegov imidž kao predstavu, na osnovu koje javno mnjenje proglašava jedno preduzeće dobrim ili lošim. Predstavu o preduzeću kao dobrom ili lošem šire oni, koji u njemu rade i oni koji sa njim sarađuju. Za ove prve, klima organizacije je od presudnog značaja. Ona utiče na njihovu odluku da ostanu, ili da odu iz preduzeća. Za spoljni svet, značajnija je kultura organizacije. Vladajući pristup poslovanju, po kome se organizacija prepoznaje i razlikuje od drugih, može privlačno ili odbojno delovati na poslovne partnere i na one pojedince koji traže posao.

Klima je organizaciona varijabla na koju se može efikasno uticati na dva načina: promenom politike ili promenom organizacije, zavisno od cilja koji se želi postići i datog organizacionog konteksta. Radi se, zapravo, o promeni kulture (filozofije) preduzeća, koja je faktor organizacione strukture. Ako je cilj da se ostvare veće proizvodne performanse (proizvodni učinci), rukovodstvo treba da prilagodi politiku raspodele i nagrađivanja. S druge strane, veće organizacione performanse (zadovoljstvo i lični uspeh), zahtevaće prilagođavanje personalne politike i politike karijere. Najzad, veće poslovne performanse preduzeća u celini zahtevaće prilagođavanje personalne politike i politike karijere. U praksi se, po pravilu, ove promene vrše sinhronizovano. Krajnji rezultat ovih promena je nov oblik kulture organizacije, koji vodi promeni organizacione strukture. Zbog različitog organizacionog konteksta, strategije promene se razlikuju od organizacije do organizacije, zavisno od njene vrste i veličine.

2.7. Strategija

Razvojna i konkurentna strategija daju osnovni pravac svim aktivnostima u privrednom subjektu. Organizaciona struktura je samo sredstvo u rukama menadžmenta koje treba da im omogući da realizuju svoju strategiju. Stoga, u oblikovanju organizacije se mora poći od strategije. Jednostavno, prvo se moraju postaviti ciljevi i strategija njihovog ostvarivanja, da bi se posle oblikovala organizacija koja će omogućiti njihovu realizaciju.

Strategija se može definisati kao „*planska odluka kojom se određuju ciljevi privrednog subjekta, kao i način na koji će se oni realizovati*“.⁶⁹ Strategija se posmatra kao upravljačka odluka kojom se: 1) identifikuju tržišta područja u kojima privredni subjekat (želi da) posluje; 2) određuje način na koji će privredni subjekat ostvariti konkurentnu prednost i pobediti konkurente i 3) alociraju resursi za izabrane strateške pravce akcija.

Za konkurentnu prednost na tržištu neophodno je da privredni subjekat razvije određenu kompetentnost, odnosno da raspolaže ključnim kompetentnostima koje drugi konkurenti nemaju. Ključna kompetentnost je sposobnost stvaranja vrednosti u poslovnim procesima koje omogućuju kompaniji superiornije performanse: veći kvalitet, niže troškove, bolju uslugu, više inovacija. Na primer, nemački proizvođač automobila Daimler Benz ima kompetentnost u proizvodnji tehnički vrlo kvalitetnih i pouzdanih mašina, dok italijanski proizvođači automobila: Alfa Romeo, Fiat imaju kompetentnost u dizajnu. Strategija, u stvari, predstavlja *način na koji preduzeće gradi i koristi svoje ključne kompetentnosti*.

⁶⁹ Jones, G. (2004) *Organisational Theory, Design and Change*, New York: Addison Wesley.

Strategija se uobičajeno posmatra na tri nivoa: funkcionalnom, poslovnom i korporacijskom.

Funkcionalna strategija predstavlja plan unapređenja resursa poslovne funkcije u cilju kreiranja ključne kompetentnosti u njoj.

Poslovna strategija predstavlja plan za sticanje konkurentske prednosti na tržištu za koje se ta strategija donosi. Poslovna strategija je u osnovi konkurentska strategija i daje odgovor na pitanje: kako će naša poslovna jedinica ili privredni subjekat pobediti naše konkurente na tržištu.

Korporativna strategija je u osnovi razvojna strategija i ona odgovara na pitanje: kako će se i u kom pravcu dalje razvijati naša kompanija. Strategiju na korporativnom nivou donosi top menadžment.

Funkcionalna i poslovna strategija zajednički utiču na organizacionu strukturu privrednog subjekta, budući da obe imaju isti cilj – kreiranje konkurentske prednosti kroz jačanje ključnih kompetentnosti privrednog subjekta ili poslovne jedinice. Postoje dva osnovna načina na koji preduzeće može da izgradi konkurentsku prednost: vođstvo u troškovima i diferenciranje. *Vođstvo u troškovima* predstavlja strategiju sticanja konkurentske prednosti koja se sastoji u postizanju nižih troškova od konkurencije. Privredni subjekat nastoji da proizvode ili usluge istog kvaliteta proizvede po nižim troškovima od konkurencije i tako sebi stvori mogućnost da ima niže cene od konkurencije na tržištu ili da po istim cenama ostvari veći profit. *Strategija diferenciranja* podrazumeva da se privredni subjekat diferencira od svoje konkurencije. Ona se zasniva na tome da privredni subjekat, na neki način, svoje proizvode ili usluge učini „različitim“ od konkurentskih i to tako što potrošači percipiraju da ti proizvodi ili usluge imaju veću vrednost od konkurentskih. Izvor diferenciranja može biti fizički kvalitet proizvoda, ali i dizajn, pakovanje, i sl.

Korporativna strategija je u osnovi razvojna, jer se na nivou top menadžmenta korporacije odlučuju o pravcima investiranja kapitala. Najpopularniju klasifikaciju razvojnih strategija dao je Ansoff svojom matricom⁷⁰ (Slika 9).

TRŽIŠTE	PROIZVOD		
	POSTOJEĆE	POSTOJEĆI	NOVI
		NOVO	PENETRACIJA TRŽIŠTA Funkcionalni model Birokratski model
		RAZVOJ TRŽIŠTA Kupac model	DIVERSIFIKACIJA POVEZANA NEPOVEZANA Mešoviti model Divizioni model

Slika 9. Strategije razvoja preduzeća prema Ansoff-u

Preduzeće se može razvijati primenom strategije povećavanja prodaje istog proizvoda na istom tržištu i ta se strategija zove *penetracija tržišta*. U ovoj situaciji privredni subjekat ili poslovna jedinica procenjuje da je tržište nezadovoljeni i da na njemu nije previše oštra konkurencija, te da se zato na njemu može još uvek naći prostor za rast. Privredni subjekat ili

⁷⁰ Ansoff, I. (1984) *Implanting Strategic Management*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.

poslovna jedinica koja prati strategiju penetracije obično ima *funkcionalnu* ili *birokratsku* strukturu koju ne treba da menjaju.

Razvoj tržišta podrazumeva da privredni subjekat počinje prodaju svojih proizvoda ili usluga na novim tržištima, bilo da su ona nova po teritoriji, bilo po vrsti odnosno segmentu kupaca. Najčešća strategija širenja tržišta podrazumeva geografsko širenje. Krajnji efekat promena jeste da privredni subjekat, umesto funkcionalnog, počne da primenjuje *kupac model strukture* (opširnije u narednom poglavlju).

Razvoj proizvoda podrazumeva strategiju u kojoj privredni subjekat obezbeđuje rast kroz proizvodnju i prodaju novih proizvoda i usluga na istom tržištu. Početak proizvodnje i prodaje neke nove grupe proizvoda obično nameće potrebu da se ta proizvodnja i prodaja grupišu zajedno u autonomnu organizacionu celinu. Tako privredni subjekat izgrađuje najčešće *proizvod model* ili *mešoviti model* organizacione strukture (opširnije u narednom poglavlju).

Diversifikacija podrazumeva strategiju razvoja u kojoj privredni subjekat počinje da proizvodi i prodaje nove proizvode na novim tržišnim segmentima. Diversifikacija može biti povezana ili nepovezana. *Povezana diversifikacija* podrazumeva da privredni subjekat širi svoj proizvodni asortiman proizvodima koji su, na neki način, povezani sa postojećim. Budući da si postojeće i novo poslovno područje privrednog subjekta međusobno povezani, to se kao prirodno organizaciono rešenje nameće korišćenje *mešovitog divizionalnog modela*. Nepovezana diversifikacija podrazumeva ulazak privrednog subjekta u potpuno novo poslovno područje. Pri tome, privredni subjekat nema iskustava i znanja koja bi mogla da iskoristi u novom poslovnom području. U ovoj situaciji, menadžment treba da koristi čist divizionalni model organizacione strukture.

3. PARAMETRI ORGANIZACIONE STRUKTURE

Parametri strukture nastaju kao rezultat procesa *diferencijacije* i *integracije*, koji su sastavni deo organizacionog dizajna.

Diferencijacija je proces u kome se ljudi i sredstva raspoređuju prema određenim zadacima i definišu odnosi između izvršilaca i rukovodilaca. U praksi se javljaju dve vrste diferencijacije – horizontalna i vertikalna.

Horizontalna diferencijacija podrazumeva definisanje organizacione uloge (radnog mesta) za svakog pojedinca i subjedinica. Na osnovu toga, u procesu horizontalne diferencijacije nastaju parametri *podela rada* i *specijalizacija*. Organizaciona uloga je skup određenih ponašanja koja se traže od osobe, u zavisnosti od njegove ili njene pozicije u organizaciji, odnosno formalizacija ponašanja. Formalizacija omogućava lakšu kontrolu pojedinaca. Definisanjem organizacionih uloga dolazi do dugoročne stabilnosti modela strukture nezavisno od stepena fluktuacije ljudi. Organizacione uloge se dalje grupišu u subjedinice ili departmane.

Vertikalna diferencijacija predstavlja način na koji se uspostavlja hijerarhijski odnosi u organizaciji. Ovaj oblik diferencijacije definiše razlike između zaposlenih prema autoritetu

i rangu.⁷¹ *Delegiranje autoriteta* je parametar organizacione strukture koji nastaje kao rezultat sprovođenja vertikalne diferencijacije.

Integracija je proces u kome se organizacione uloge i pozicije grupišu, pri čemu nastaju organizacione jedinice ili departmani. Po završetku grupisanja, aktivnosti unutar organizacione jedinice se moraju koordinirati i kontrolisati, da bi organizacija uspešno funkcionisala kao celina. Integracijom nastaju dva strukturalna parametra – *departmanizacija* i *koordinacija*.

3.1. Podela rada i delegiranje autoriteta

3.1.1. Podela rada

Podela rada je odvajanje zadataka u nekom ekonomskom sistemu, čime se učesnici mogu specijalizovati. Podela rada predstavlja stepen specijalizacije poslova u jednoj organizaciji i pokazuje kako je celokupan zadatak organizacije podeljen na manje, specifične zadatke. Podela rada je polazna aktivnost u organizacionom dizajnu. Dizajn parametra podela rada treba da odgovori na sledeća *tri pitanja*:⁷²

1. koliko zadataka bi svaki zaposleni trebalo da obavlja na svom radnom mestu?
2. koliko bi posao svake pozicije trebalo da bude standardizovan?
3. koje sposobnosti i znanje su potrebni za obavljanje poslova na konkretnoj poziciji?

Nivo podele rada određuje oblik *specijalizacije* pojedinaca i užih organizacionih jedinica. Specijalizacija može biti *uska* i *široka*. Uska specijalizacija se javlja ako je u organizaciji izvršena visoka diferencijacija, odnosno visok nivo podele rada. Niska diferencijacija i nizak nivo podele rada dovode do široke specijalizacije.

Na osnovu dimenzija podele rada, razlikuju se *horizontalna* i *vertikalna specijalizacija*. *Horizontalna specijalizacija* određuje širinu posla, odnosno koliko poslova obavlja pojedinac u organizaciji. Ona može biti visoka i niska. *Visoka horizontalna specijalizacija* postoji u organizaciji kada zaposleni obavljaju rutinske poslove - istovrsne poslove koji se stalno ponavljaju. S obzirom na to, od izvršioca ovakvih poslova se ne zahtevaju šira znanja i visoka stručnost. *Niska horizontalna specijalizacija* se javlja onda kada pojedinac obavlja više različitih poslova uz manje ponavljanja. Ovo su poslovi koji zahtevaju veću stručnost i šira znanja.

Vertikalna specijalizacija označava da li je pojedinac u mogućnosti da vrši kontrolu posla, i u kojoj meri, ili je on samo izvršilac zadataka. Drugim rečima, ovaj oblik specijalizacije ukazuje na stepen uticaja koji ima pojedinac zaposlen u organizaciji. I u ovom slučaju se susrećemo sa visokom i niskom specijalizacijom. *Visoka vertikalna specijalizacija* podrazumeva da su zaposleni pasivni učesnici u procesu rada, koji ne mogu vršiti uticaj na posao koji obavljaju. Sa druge strane, *niska vertikalna specijalizacija* znači da zaposleni imaju visok stepen uticaja na svoje radne zadatke, što im pruža mogućnost da aktivno učestvuju u procesu donošenja odluka u organizaciji u kojoj rade.

⁷¹ Jones, G. (2000), *Organisational Theory – Text and Cases*, Prentice Hall.

⁷² Mintzberg, H. (1979) *Structuring of Organizations*, Prentice Hall.

Horizontalna specijalizacija

		Visoka	Niska
		Visoka	Nekvalifikovani poslovi u operativi
Vertikalna specijalizacija	Niska	Poslovi profesionalnih stručnjaka	Poslovi srednjeg i top menadžmenta

Slika 10. Korelacija između horizontalne i vertikalne specijalizacije

Horizontalna i vertikalna specijalizacija su direktno povezane (Slika 10). Kada je posao horizontalno usko specijalizovan, to sužava perspektivu pojedinaca i smanjuje njihov manevarski prostor za odlučivanje. To znači da uska horizontalna specijalizacija vodi ka visokoj vertikalnoj specijalizaciji pojedinaca i obrnuto. U tom slučaju, kontrolu nad njihovim radom preuzimaju menadžeri. Suprotno tome, niska horizontalna specijalizacija stvara povoljne uslove za veći stepen uticaja zaposlenih na svoj posao.⁷³

Prednosti podele rada se mogu posmatrati i ocenjivati sa dva aspekta: *tehničkog* i *ekonomskog*. U tehničkom pogledu, prednosti podele rada se ogledaju u: razvoju znanja i stručnosti i usavršavanju sposobnosti i veština. Sa druge strane, veća produktivnost rada, bolji kvalitet proizvoda, kao i niži troškovi obuke i treninga zaposlenih su prednosti sa ekonomskog aspekta.

Visoka specijalizacija zaposlenih često doprinosi tome da se zaposleni osećaju *otuđeno*. Kod njih je prisutna *dosada* ili *monotonija*, kao i pojačano *odsustvovanje sa posla*. Ovi *nedostaci podele rada* se javljaju kao posledice visoke specijalizacije. U tim slučajevima, zadaci su podeljeni na proste i jednostavne operacije za koje odgovornost snosi samo izvršilac. Pritom, on ne dobija povratne informacije od nadležnih o rezultatima svog rada, istu operaciju obavlja svakodnevno, što ne pruža nikakvu satisfakciju i, nesumnjivo, doprinosi tome da sebe doživlja kao nebitnog člana organizacije bez koga se može.

3.1.2. Delegiranje autoriteta

Delegiranje autoriteta predstavlja mehanizam u kome menadžeri odlučuju o načinu na koji će vršiti raspodelu posla, odnosno o tome gde će se locirati moć u organizaciji. To je proces kojim menadžer na svoje podređene *prenosi nadležnosti* i *odgovornosti*. Međutim, to ne znači da se gubi njegova odgovornost prema direktnim pretpostavljenima, jer je on i dalje odgovoran za rad svojih podređenih. Na taj način, teret posla između menadžera i ostalih zaposlenih se deli, čime se on oslobađa pojedinih zadataka i stiče mogućnost da se više posveti poslovima koji odgovaraju njegovim sposobnostima. Delegiranje je veština koja se uči, a ne urođeni talenat. To je najkompleksniji zadatak organizacionog dizajna. Ukoliko se pravilno primenjuje, delegiranje može predstavljati moćno sredstvo upravljanja. Uspešni menadžeri posmatraju svoje podređene kao vredan resurs i sa uvažavanjem. Oni ih

⁷³ Petković, i dr. (2010) *Organizacija*, Beograd: Ekonomski fakultet.

usmeravaju ka neprekidnom profesionalnom usavršavanju i efikasnom korišćenju stečenih znanja.

U delegiranju ne postoje implicitna pravila ili smernice, kako se to na prvi pogled čini. Dizajn ovog parametra podrazumeva delegiranje autoriteta kako bi se oblikovao sistem za donošenje odluka. Ključna pitanja su - koliki stepen delegiranja treba da bude, za koje odluke i kome se delegira autoritet. Postoji formalni i neformalni (lični) autoritet. *Formalni autoritet* jeste formalno pravo ili ovlašćenje za donošenje odluka i korišćenje moći da se utiče da druge ljude da se ponašaju na način kako se oni inače ne bi ponašali.⁷⁴ Kod ove vrste, autoritet se prenosi linijski na dole, počev od top nivoa ka srednjem nivou menadžmenta, a potom od srednjeg ka operativnom menadžmentu. *Neformalni (lični) autoritet* je onaj kod koga pojedinci stiču autoritet spontano, na osnovu sopstvenih karakteristikama i tipu ličnosti. Zaposlene u organizaciji koji su lideri, vredni, odgovorni, dobri organizatori i sl., kolege često percipiraju kao autoritativne osobe. Sa aspekta organizacije, postoje brojne prednosti i nedostaci delegiranja.

Neke od *prednosti* se ogledaju u tome što delegiranje:

- oslobađa rukovodioce (menadžere) od rutinskih i manje važnih poslova;
- omogućava da se bave suštinskim poslovima: planiranjem, organizovanjem, motivisanjem, kontrolom, rešavanjem problema, održavanjem bližih kontakata sa važnim poslovnim partnerima itd.;
- razvija sposobnosti menadžera za upravljanje;
- stvara uslove da se problemi rešavaju tamo gde nastanu;
- podređenima se pruža šansa da donose odluke i preuzimaju odgovornost;
- podstiče se razvoj podređenih i selekcija budućih menadžera.

Nedostaci su:

- stvaranje rizika da podređeni nije dorastao dodeljenom zadatku, te da pravi greške;
- podređeni neće biti motivisan za rad ukoliko mu se dodeli zadatak koji on smatra trivijalnim, dosadnim ili nipodaštavajućim;
- menadžer može biti uplašen rizika koje sa sobom može nositi neuspešno delegiranje i pridržava se stava “ako želiš da se posao obavi, obavi ga sam”;
- ukoliko menadžer zada previše obaveza podređenom, on može radni zadatak doživeti kao “preveliki teret”, a ne priliku da se dokaže;
- mogućnost potpunog izostanka ili preterane kontrole od strane nadređenih.

Svaka organizacija je hijerarhijski uređena, odnosno utvrđena su pravila o tome ko kome i za šta odgovara. Definisane su pozicije višeg i nižeg ranga i uspostavljeni su odnosi među njima. Način na koji se u organizaciji može uspostaviti hijerarhijska struktura može biti centralizacija ili decentralizacija.

⁷⁴ Petković, i dr. (2010) *Organizacija*, Beograd: Ekonomski fakultet.

Centralizovane organizacije su karakteristične po tome što je sva moć, kao i celokupan proces odlučivanja, koncentrisana na jednom mestu - vrh organizacije. Taj centar moći može predstavljati pojedinac, ili grupa top menadžera. Oni su jedini ovlašćeni za rešavanje svakog, pa i najmanjeg problema sa kojim se organizacija suoči. Centralizacija isključuje delegiranje autoriteta, jer su svi ostali zaposleni podređeni i nemaju ulogu u procesu odlučivanja. *Prednosti* koje donosi centralizacija su⁷⁵:

- Omogućuje top menadžerima da uspostave visok nivo kontrole. Na osnovu toga se mogu redukovati rizici i problemi, koji se javljaju u pojedinim delovima organizacije;
- Eliminise potencijalne probleme prilikom upoznavanja sa složenim i skupim organizacionim strukturama;
- U celoj organizaciji se ravnomerno primenjuju standardizovane procedure;
- Uspostavlja se brža i jeftinija komunikacija kada su delovi organizacije blizu jedni drugima;
- Izbegnuti su rizici koje sa sobom nosi proces delegiranja.

Sa druge strane, *nedostaci* koji se mogu javiti kod centralizovanih autoriteta su:⁷⁶

- Centralizovana struktura najbolje funkcioniše u stabilnom okruženju i ne uklapa se u efektivni i prilagodljivi menadžment sistem koji se primenjuje u dinamičnim uslovima i visokoj konkurentnosti;
- Potreba centra da vrši birokratsku kontrolu efikasnosti može ugroziti efektivnost čitave organizacije;
- Sprečava operativne menadžere da primenjuju svoja, neposredna znanja o okolnostima u kojima posluju i usmere aktivnosti svog sektora ka ostvarivanju benefita za organizaciju;
- Ugrožen je odaziv kupaca, jer operativni menadžeri nisu uključeni u proces donošenja odluka u vezi odnosa prema kupcima;
- Centralizovana kontrola može štetno uticati na razvoj menadžmenta sputavanjem lokalnih inicijativa;
- Viši menadžeri mogu biti opterećeni relativno beznačajnim operativnim pitanjima, čime se zanemaruje njihova strateška uloga;
- Centralizacija može dovesti brojne stručnjake u centar moći i izazvati prekoračenje troškova u poslovanju.

⁷⁵ Cambell and Craig (2005) *Organisations and business environment*, Oxford: Elsevier.

⁷⁶ *Ibid.*

Decentralizacija odlučivanja znači da je u organizaciji izvršeno delegiranje autoriteta sa vrha organizacije na niže nivoe.⁷⁷ Stepem decentralizacije u organizacijama se razlikuje u zavisnosti od toga u kojoj je meri su ovlašćenja top menadžmenta preneti na srednji i operativni nivo. Pritom, treba reći da ne postoji jedinstven stepen decentralizacije koji je optimalan za svaku organizaciju. Idealan stepen decentralizacije određen je brojnim parametrima:

- Misija i ciljevi organizacije;
- Rast organizacije;
- Priroda i tip organizacije;
- Vrsta proizvoda i usluga koje organizacija pruža, kao i tržište na kome posluje;
- Način upravljanja organizacijom.

U decentralizovanim strukturama se autoritet može delegirati u dva smera: *horizontalno* (izvan linije autoriteta) i *vertikalno* (po liniji autoriteta). U prvom slučaju, autoritet se delegira nezavisno od uspostavljenje hijerarhije, prema znanju i sposobnostima zaposlenih (nerukovodiocima). Vertikalno delegiranje autoriteta podrazumeva praćenje linije autoriteta sa vrha naniže, u skladu sa hijerarhijom rukovođenja.

Decentralizacija ima svoje prednosti, ali i nedostatke. *Prednosti* ovog načina delegiranja autoriteta su:

- Organizacija može preduzimati širi spektar aktivnosti i poslovati na više lokacija istovremeno;
- Omogućava dodatnu specijalizaciju u decentralizovanim delovima (npr. oni koji imaju najviše znanja o specifičnom tržištu, specifičnim proizvodnim linijama ili specifičnom opsegu aktivnosti);
- Može skratiti vreme potrebno za donošenje ključnih odluka. Ukoliko je moć podeljena, odluke mogu samostalno doneti menadžeri iz decentralizovanih delova, bez nepotrebnog gubljenja vremena za referisanje centralama;
- Raspodela moći služi za razvoj i unapređenje veština menadžera što im, istovremeno, može dodatno motivisati.

Nedostaci decentralizacije su:⁷⁸

- Decentralizacija odlučivanja može produžiti vreme za donošenje odluka, ukoliko se predviđaju obavezni sastanci i konsultacije;
- Smanjuje mogućnost direktne kontrole vrha nad delovima;
- U uslovima krize i krajnje neprijateljskog okruženja decentralizacija odlučivanja može dovesti do dezorijentisanosti i dezintegracije organizacije. Sugerise se pravilo: u krajnje neprijateljskom okruženju privremeno centralizovati odlučivanje.

⁷⁷ Petković i dr. (2010) *Organizacija*, Beograd: Ekonomski fakultet.

⁷⁸ *Ibid.*

3.2. Departmanizacija i koordinacija

3.2.1. Departmanizacija

Departmanizacija predstavlja menadžersku aktivnost dizajna organizacije na grupisanju poslova u uže organizacione jedinice ili departmane i definisanju njihove veličine. Ona predstavlja najvažniju aktivnosti organizacionog dizajna kojim se definiše arhitektura organizacije i organizaciona šema. Tokom dizajna ovog parametra, menadžer mora doneti dve važne odluke. Prva se odnosi na *izbor kriterijuma* prema kome će se vršiti grupisanje individualnih radnih mesta u organizacione jedinice. Druga odluka koju mora doneti pre departmanizacije tiče se broja i veličine svake jedinice, odnosno *raspona kontrole*.

Grupisanje poslova u uže organizacione jedinice podrazumeva da se povezuju poslovi za zajedničkim karakteristikama i organizuju u okviru iste jedinice. Na taj način se ti poslovi mogu racionalnije obavljati i efikasnije kontrolisati. *Kriterijumi* na osnovu kojih se može izvršiti grupisanje radnih mesta i kreiranje organizacionih jedinica su:⁷⁹

- Vrsta poslova i funkcija (npr. u proizvodnim organizacijama - nabavka, proizvodnja, finansije, prodaja i sl.);
- Vrste stručnosti i stepen kvalifikovanosti (npr. nastavno i vannastavno osoblje na fakultetima);
- Vrsta outputa (npr. dodiplomska i postdiplomska nastava na fakultetima);
- Klijenti (npr. u bankama se mogu, sa jedne strane, grupisati poslovi sa građanima, a sa druge poslovi sa institucijama);
- Vreme - grupe se mogu formirati u zavisnosti od toga kada se obavlja neki posao, npr. redovni studenti se grupišu u prvu smenu, a samofinansirajući u drugu smenu;
- Geografsko područje – ukoliko organizacija obavlja svoje aktivnosti na širem geografskom području, tj. van sedišta organizacije (npr. osiguravajuće organizacije, banke ili fakulteti mogu imati svoje jedinice za određeni region).

U dizajnu adekvatnog modela strukture, koji će biti efikasan za organizaciju u datoj situaciji, moguće su tri polazne *osnove za grupisanje poslova*:

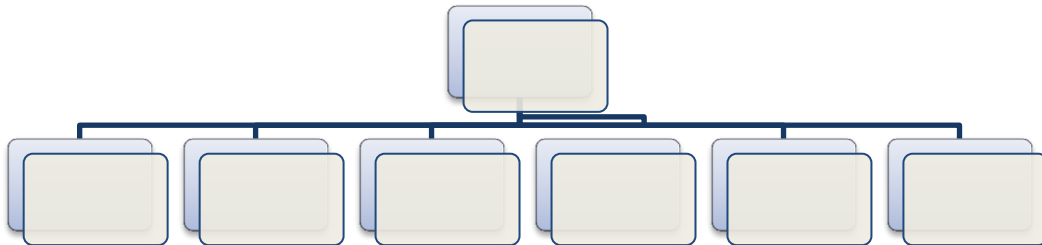
- Funkcija – poslovi se grupišu prema sličnosti;
- Tržište – poslovi se grupišu prema predmetu diversifikacije (proizvod, kupac, geografsko područje);
- Kombinacija funkcije i tržišta – poslovi se grupišu matricno, tako što se tržišne jedinice kombinuju sa funkcionalnim.

Osnova po kojoj je izvršeno grupisanje poslova u jednoj organizaciji ne mora biti nepromenljiva. Takođe, unutar jedne organizacije se mogu naći različiti oblici grupisanja.

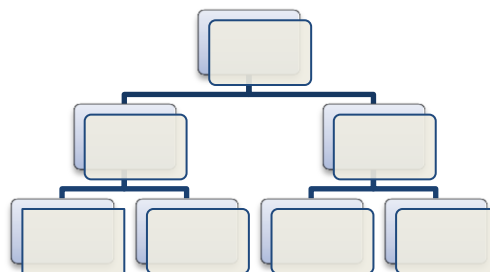
⁷⁹ Mintzberg, H. (1979) *Structuring of Organisations*, Prentice Hall.

Organizacije koje stalno preispituju svoj dizajn i prilagođavaju ga situaciji su uspješnije u poslovanju.

Raspon kontrole predstavlja jednostavan koncept koji opisuje broj pojedinaca koji su direktno odgovorni jednom menadžeru. Neki menadžeri su zaduženi za nadgledanje velikih timova zaposlenih (širok raspon kontrole), dok neki menadžeri kontrolišu samo jednog ili dva podređena (uzak raspon kontrole) (Slike 11 i 12).



Slika 11. Širok raspon kontrole



Slika 12. Uzak raspon kontrole

Raspon kontrole ima jak uticaj na strukturu jedne organizacije. Iako je bilo pokušaja da se definiše formula koja bi pomogla u određivanju optimalnog raspona kontrole, iskustva pokazuju da ne postoji raspon kontrole koji može biti univerzalno primenljiv. Bitno je da raspon kontrole odgovara veštinama i sposobnostima koje menadžer poseduje, ali i prirodi zaposlenih kojima je nadređen. Ukoliko je raspon kontrole previše širok, menadžer će biti manje u mogućnosti da nadgleda sve zaposlene. Sa druge strane, ukoliko je raspon preuzak organizacija će plaćati menadžera koji nije dovoljno uposlen i trošiti više finansijskih i ljudskih resursa. Optimalni raspon kontrole zavisi od brojnih faktora⁸⁰:

- Veština koje poseduje menadžer;
- Sposobnosti podređenih da obavljaju svoje zadatke bez stalnog nadzora;
- Složenosti posla;
- Raznovrsnosti posla;
- Stepen automatizacije i tehnologije koja se primenjuje;
- Stabilnosti (osetljivosti na promene) organizacije;
- bezbednosni i zdravstveni uslovi u kojima podređeni obavljaju posao;
- koliko novca je organizacija spremna da izdvoji za menadžment.

⁸⁰ Campbell and Craig (2005) *Organisations and the Business Environment*, Oxford: Elsevier

Grupisanje poslova po pojedinim nivoima organizacije

U organizacionim strukturama se, najčešće, susrećemo sa *tri hijerarhijska nivoa*: operativni, srednji i strateški nivo. *Operativni* nivo se kreira tako što se individualne organizacione pozicije, ili radna mesta, grupišu prema sličnosti, tj. funkcionalno. Na ovom nivou se pojedinci sličnih kvalifikacija i sposobnosti nalaze pod kontrolom jednog rukovodioca – operativnog menadžera. *Srednji* nivo sačinjen je od operativnih jedinica koje su povezane u šire organizacione jedinice. Svaka organizaciona jedinica je pod kontrolom jednog rukovodioca – srednjeg menadžera, kome su podređeni operativni menadžeri. Grupisanje poslova na srednjem nivou organizacije je ključni zadatak kako bi ta organizacija ostvarila uspeh u poslovanju. Ovde se menja osnov za grupisanje, umesto funkcionalnog, prioritet ima tržišni ili marketinški osnov. Na *strateškom* nivou poslovi se uobičajeno grupišu kombinovano: generalni menadžer ili predsednik organizacije imenuje svoje pomoćnike za pojedina funkcionalna područja: potpredsednike za proizvodnju, marketing, za finansije i sl.; i formira jedinice za specifične zadatke, kao što su timovi (za kvalitet, za razvoj novih proizvoda, za saradnju sa strateškim partnerima) i komisije (za životni standard zaposlenih, zaštitu životne sredine, investiciona ulaganja i sl.).

3.2.2. Koordinacija

Uspešno poslovanje i jedinstvo u organizaciji se može postići samo ukoliko su svi njeni delovi povezani i integrisani. Stepem povezanosti i usaglašenosti između članova različitih jedinica definiše *koordinacija*. Cilj koordinacije jeste da se postigne integracija, a da se pritom ne izgubi diferenciranost organizacionih jedinica. Takođe, neophodno je održati usmerenost svih zaposlenih ka ostvarivanju zajedničkih ciljeva i ne dovesti ih u iskušenje da individualne interese ili interese svojih subjedinica stave iznad njih. Zadatak svakog menadžera, naročito u složenim strukturama, jeste uspostavljanje uspešne koordinacije i izbor adekvatnog mehanizma. Integracija se može postići korišćenjem tri osnovna mehanizama:⁸¹

- direktna kontrola (putem hijerarhije autoriteta ili lanca komandovanja);
- standardizacija (inputa, procesa i outputa);
- neposredno komuniciranje (između menadžera međusobno i menadžera i zaposlenih).

Koordinacija putem direktne kontrole

Direktna kontrola je dugo bila najbolji i najefikasniji mehanizam koordinacije i kontrole zaposlenih u organizacijama. Ovaj mehanizam se oslanja na učenja autora klasične škole i njihov „lanac komandovanja“. Koncept direktne kontrole kao osnovno sredstvo koristi direktni nadzor i oslanja se na hijerarhiju autoriteta. Svaki menadžer u organizaciji ima svoju poziciju i odgovornosti i nadležnosti koje su sa njom u skladu. Protok naredbi se odvija od top menadžmenta ka srednjem menadžmentu, a zatim od srednjeg menadžmenta ka operativnom i dalje ka radnicima u operativi. Na taj način se uspostavlja visok nivo kontrole i

⁸¹ Mintzberg, H. (1979) *Structuring of Organizations*, Prentice Hall.

nadzora. Podnošenje izveštaja i prenos informacija se kreće uzlaznim smerom, počev od izvršilaca poslova ka vrhu lanca komandovanja. Može se zaključiti da rukovodioci prve linije (operativni nivo) kontrolišu najveći broj zaposlenih. Koordinacija putem neposredne kontrole ima niz prednosti i nedostataka predstavljenih u Tabeli 1.

Tabela 1: Prednosti i nedostaci koordinacija putem direktne kontrole (Izvor: Petković i dr., 2010)

PREDNOSTI	NEDOSTACI
Visok stepen vertikalne integracije i formalizacije ponašanja jed svaki zaposleni dobija nalog od jednog rukovodioca i odgovoran je jednom rukovodiocu.	Zaposlenima se doziraju informacije pod izgovorom da ih ne treba opterećivati problemima koje oni ionako ne razumeju, a top menadžmentu se serviraju poželjne informacije pod izgovorom da vrh ne treba zatrpavati rutinskim pitanjima.
Ne iziskuje dodatne troškove, jer koristi postojeći formalni autoritet duž lanca komandovanja.	Stvara visoku distancu moći, tako da vrh postaje udaljen i nedostupan za većinu zaposlenih.
Pojačava osećaj jedinstva, sigurnosti i pripadanja organizaciji, tako što promovise hijerarhiju i naglašava značaj centralnog autoriteta.	Direktna kontrola niz liniju autoriteta obezbeđuje vertikalnu, ali ne i horizontalnu koordinaciju; stvara prostor za pojavu konflikata između menadžera na istom nivou, npr. između menadžera marketinga i menadžera proizvodnje.
Eliminiše prostor za pojavu konflikata, jer nema preklapanja autoriteta i uspostavlja odnose subordinacije.	Sužava prostor za kreativnost.

Koordinacija putem standardizacije

Napredak u definisanju mehanizma za uspostavljanje koordinacije ostvaren je uvođenjem standardizacije. Standardizacija podrazumeva *kreiranje pravila i procedura kojima se reguliše i formalizuje ponašanje zaposlenih*, što značajno olakšava komunikaciju i kontrolu u velikim organizacijama. Standardi su opšte prihvaćene norme koje su formalizovane propisima i obavezuju ljude da se ponašaju u skladu sa njima. u organizacijama se može standardizovati gotovo svaka oblast: inputi, procesi rada, autputi, znanja, kvalifikacije, komunikacioni procesi, proces odlučivanja i sl.

Standardizacija kao mehanizam koordinacije ima određene prednosti i nedostatke (Tabela 2).

Tabela 2. Prednosti i nedostaci standardizacije (Izvor: Petković i dr., 2010)

PREDNOSTI	NEDOSTACI
Obezbeđuje usaglašeno funkcionisanje delova organizacije.	Pravila i norme ograničavaju individualnu slobodu i smanjuju prostor za kreativno ponašanje.
Obezbeđuje bolju komunikaciju i veću informisanost zaposlenih tako što smanjuje broj mesta za filtriranje informacija.	Pravila i procedure mogu biti zloupotrebjeni kao izgovor za propuštene šanse i izazove, naročito od strane nižeg menadžmenta.
Smanjuje prostor za konflikte i arbitriranje tako što pravila i procedure objašnjavaju zaposlenima šta je dozvoljeno, a šta nije.	Povećava troškove organizacije koji su neophodni za kreiranje pravila i edukaciju ljudi za njihovu primenu; standardizacija čini orgnizaciju skupom i nefleksibilnom.
Jednaki uslovi stvaraju osećaj socijalne pravde i jačaju poverenje i posvećenost organizaciji	

Standardizacija procesa rada definiše korake kroz koje se proces odvija, način na koji se odvijaju operacije, tok procesa, kao i nosioce pojedinih operacija. Nakon toga se vrši formalizacija tog procesa u pisanim procedurama i pravilima. Standardizacija procesa rada se koristi pretežno u masovnoj proizvodnji i birokratskim organizacijama, gde se obavljaju rutinski i jednostavni procesi i omogućava visok stepen specijalizacije. Ovom vrstom standardizacije se sputava kreativnost zaposlenih, što nije poželjno u obavljanju nestrukturiranih i nerutinskih poslova.

Standardizacija outputa podrazumeva da je rezultat rada unapred definisan. Ovaj vid standardizacije je primenjiv u divizionanim modelima strukture, jer svaka divizija ima svoj biznis plan za dobijanje željenog outputa. Pritom se koristi visok stepen delegiranja autoriteta u ovom modelu i mogućnosti za korišćenje sposobnosti i znanja svih zaposlenih u diviziji radi kreiranja standardizovanog outputa.

Standardizacija inputa (znanja i veština) podrazumeva da se unapred odrede profili pojedinaca koji su potrebni organizaciji. Standardizuju se potrebna znanja, kvalifikacije i veštine koje su neophodne za određenu poziciju. Primer ovog vida standardizacije su unapred definisani profili anesteziologa i hirurga koji im omogućavaju da, kada se sretnu u operacionoj sali, bez uspostavljanja ikakve komunikacije, znaju šta je čiji posao i šta mogu da očekuju jedan od drugog.

Koordinacija putem neposrednog komuniciranja

Savremeni trendovi u menadžmentu sve više utiču na odbacivanje direktne kontrole i isticanju značaja neposredne komunikacije i međusobne saradnje zaposlenih u organizaciji. Komunikacija se smatra ključem efikasne koordinacije. Najbolje je ako zaposleni u organizaciji mogu neposredno da komuniciraju, da se dogovaraju i neposredno usklađuju svoje obaveze.

Radi efikasnijeg upravljanja se teži uspostavljanju balansa između standardizacije i neposrednog komuniciranja. Trend da se zaposlenima delegira autoritet i da im se omogući pravo na odlučivanje podržan kompjuterskom tehnologijom uticao je na promenu procesa komunikacija. Stvorene su komunikacione mreže koje premošćavaju unutrašnje granice između jedinica i obezbeđuju neometan protok informacija kroz organizaciju u svim pravcima. Ovaj mehanizam koordinacije se koristi, kako u jednostavnom modelu strukture, tako i u složenijim modelima u kojima se pri rešavanju problema koriste timovi. Divizionalni model u kome dominira srednji menadžment ima, takođe, mogućnost primene neposredne komunikacije pri koordiniranju, s tim što se komuniciranje sprovodi u više različitih oblika: povezujuća uloga, operativna grupa ili tim i jedinica ili departman za koordinaciju.

4. OSNOVNI MODELI ORGANIZACIONE STRUKTURE

U osnovne modele organizacione strukture spadaju: 1. funkcionalni model, 2. predmetni (proizvod) model, 3. teritorijalni model i 4. kombinovani (mešoviti) model. U nastavku će biti analizirane osnovne karakteristike pomenutih modela organizacione strukture.

4.1. Funkcionalni model

Funkcionalna struktura je blisko povezana sa klasišnom školom organizacione teorije koja je preduzela prve korake i određivanju formalnosti uloga, odgovornosti, zaduženja, kontrole i koordinacije aktivnosti. To je najstariji i najrasprostranjeniji oblik grupisanja poslova. Funkcionalna organizaciona struktura polazi od *organizacionog ustrojstva privrednog subjekta po poslovnim funkcijama*, pa su poslovne funkcije organizacioni delovi privrednog subjekta kod ove forme organizacione strukture. Svi poslovi u okviru poslovnih funkcija imaju zajedničke karakteristike i čine zaokruženu celinu. On nastaje kada se srodni poslovi (npr. nabavka, prodaja, finansije, ljudski resursi, marketing i sl.) grupišu u zasebne jedinice, kao što su odeljenja, sektori, direkcije i sl. (Slika 13).



Slika 13. Funkcionalni model organizacione strukture

Funkcionalni model je jedan od najstarijih oblika organizacione strukture i pretežno se primenjuje u malim i srednjim privrednim subjektima. Kod velikih privrednih subjekata on može da se primenjuje samo u uslovima visokog nivoa specijalizacije – kod monoproduktivnih privrednih subjekata i specijalizovanih trgovinskih organizacija. Funkcionalni model je najčešće primenjiv u lokalnim organizacijama, kao što su mali i srednji privredni subjekti ili dislocirane pridružnice većih kompanija. Ova struktura je pogodna i u proizvodnim kompanijama. Funkcionalni model je karakterističan za stabilnu sredinu u kojoj organizacija može da planira i predviđa svoje aktivnosti. Međutim, njena nefleksibilna priroda može stvoriti poteškoće prilikom razmene različitih proizvoda i na različitim tržištima.

Prednosti funkcionalnog modela organizacione strukture se ogledaju u:

- objedinjavanju poslova privrednog subjekta u specijalizovane celine,
- boljoj organizaciji rada u okviru poslovnih funkcija,
- jednostavnijoj koordinaciji između organizacionih delova u okviru funkcionalnih celina,
- ostvarenje se ekonomije obima zahvaljujući efikasnoj upotrebi resursa,
- efikasnom obavljanju poslova tehničke podrške i rešavanju eventualnih problema, zahvaljujući specijalizaciji,
- postojanju jasnog toka napredovanja u karijeri svakog zaposlenog u okviru svake funkcije.

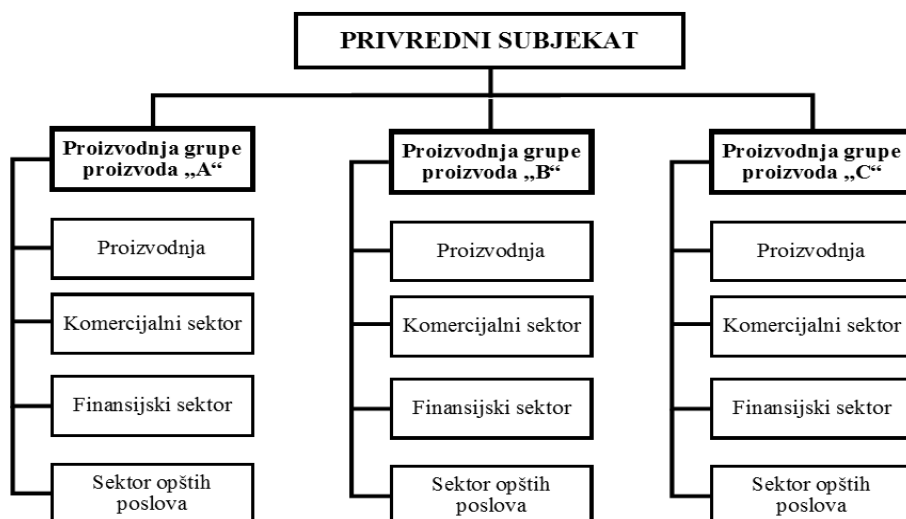
Sa druge strane, ovaj model organizacione strukture ima i *određene nedostatke* kao što su:

- otežana horizontalna komunikacija i koordinacija između organizacionih delova, pa ukoliko se pojave određeni problemi njihovo rešavanje se obično prebacuje na top menadžment umesto da se rešavaju na mestu nastanka,
- nedovoljno brzo i efikasno rešavanje problema i donošenje odluka može ugroziti konkurentsku poziciju privrednog subjekta,
- delovi privrednog subjekta organizovani po funkcionalnim celinama nisu uvek poslovne i ekonomske celine, pa se ne može sagledavati njihova profitabilnost,
- postoji nedovoljna odgovornost za troškove u okviru funkcija,
- sporo reagovanje na promene u okruženju.

Sektorom, kao najvećim organizacionim delom privrednog subjekta, rukovodi menadžer sektora, koji je neposredno podređen top menadžeru odnosno generalnom menadžeru privrednog subjekta.

4.2. Predmetni model organizacione strukture

Ovaj model organizacione strukture se koristi kod velikih privrednih subjekata koji imaju veći broj proizvoda ili proizvodnih linija. S obzirom na to, organizaciona struktura prema predmetnom modelu se *zasniva na grupisanju proizvoda iz proizvodnog programa po proizvodnim celinama*, a ovaj model organizacione strukture se, iz tog razloga, naziva i proizvodnim modelom organizacione strukture (Slika 14). Za svaku vrstu odnosno grupu proizvoda obrazuje se posebna organizaciona celina ili kako se drugačije naziva *divizija*. U proizvodnim privrednim subjektima predmetni model se obično organizuje po proizvodnim delatnostima, a u trgovinskim po robnim grupama. U okviru divizija se po potrebi mogu formirati odgovarajuće poslovne funkcije.



Slika 14. Predmetni model organizacione strukture privrednog subjekta

U osnovi, divizije su delovi privrednog subjekta sa visokim stepenom samostalnosti. To za rezultat ima brojne *prednosti* ovog modela organizacione strukture:

- decentralizacija poslovanja,
- mogućnost praćenja, sagledavanja i usmeravanja profitabilnosti svake divizije, imajući u vidu da one predstavljaju poslovno zaokružene celine,
- specijalizacija poslova po vrstama i grupama proizvoda,
- fleksibilnost i prilagodljivost poslovanja privrednog subjekta promenama koje nastaju u okruženju,
- jednostavna koordinacija i komunikacija između poslovnih funkcija u okviru divizija,
- jasna podela odgovornosti za svaki od proizvoda,
- jednostavna promena veličine privrednog subjekta ukidanjem ili uspostavljanjem pojedinih divizija.

Nedostaci predmetnog modela organizacione strukture ogledaju se u:

- visok stepen samostalnosti divizija može da ugrozi interes privrednog subjekta kao celine,
- uspešnost poslovanja divizija zavisi od sposobnosti menadžmenta,
- ne ostvaruje se ekonomija obima, što utiče na profitabilnost privrednog subjekta,
- dolazi do povećanja troškova zbog dupliranja resursa, što je rezultat postojanja istih poslovnih funkcija u okviru svake divizije,
- ograničeno je napredovanje zaposlenih u karijeri van njihovih proizvodnih linija,
- postoji mogućnost stvaranja suparništva između divizija koje se bore za resurse i pažnju top menadžmenta.

Divizijom rukovodi menadžer koji je neposredno odgovoran top menadžmentu privrednog subjekta.

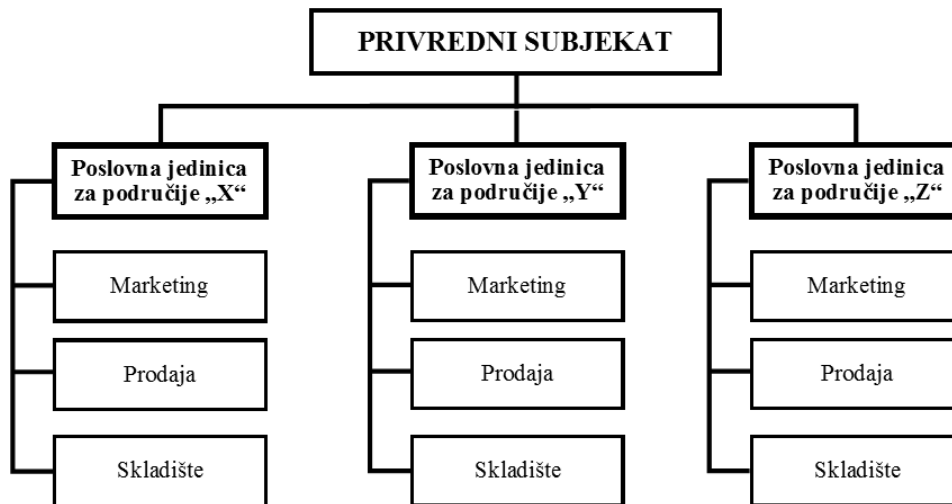
4.3. Teritorijalni model organizacione strukture

Nestabilni uslovi poslovanja zahtevaju fleksibilniji dizajn organizacione strukture, nego što to pruža funkcionalni model. Dugoročan opstanak i razvoj organizacije se može osigurati jedino ukoliko je organizacija strateški orijentisana ka diversifikaciji poslovanja (preusmeravanje sa jednog biznisa, koji više nije unosan, na više različitih). Međutim, diversifikacija se mora podržati i adekvatnim grupisanjem poslova. U ovom slučaju je potrebno da se departmanizacija izvrši *na osnovu zajedničkih karakteristika proizvoda, kupaca ili geografskog područja*. Ovaj vid grupisanja naziva se – *tržišna departmanizacija*.

Organizaciona struktura koja je dizajnirana na osnovu tržišne departmanizacije naziva se još i *divizionna struktura* (Slika 16). Razlog tome je što se organizacije dele na velike jedinice ili divizije. Svaka divizija poseduje osnovne resurse koji su joj potrebni da bi svoje ciljeve ostvarila uz što manje oslanjanja na ostale divizije. Divizije imaju visok stepen autonomije u odnosu na organizacioni vrh i po mnogo čemu liče na posebna preduzeća.

Tržišna departmanizacija, koja je izvršena na osnovu geografskog područja, je najprimjenjivija u slučajevima kada organizacija, najpre, teži da svojim aktivnostima pokrije određeni region ili zemlju. Geografska struktura je uglavnom zastupljena u velikim, multinacionalnim kompanijama. Njena prednost je u tome što organizacija održava blizak odnos sa kupcima čime je oni mogu posmatrati i kao lokalnu kompaniju, bez obzira na to što je njeno sedište daleko od te zemlje. Slična geografskoj je struktura zasnovana na kupcima, u tom smislu što u oba slučaja organizacija prepoznaje potrebu da dizajnira svoju strukturu u skladu sa zadovoljenjem potreba specifičnih grupa kupaca. Osnova za kreiranje organizacione strukture može biti i vrsta proizvoda. To je, naročito, zastupljeno u organizacijama koje se bave proizvodnjom više vrsta proizvoda, pri čemu menadžment svakog sektora zahteva određenu specijalizaciju.

Ovaj oblik organizacione strukture je pogodan za privredne subjekte koji svoju poslovnu aktivnost obavljaju na više teritorijalno udaljenih područja, bilo u zemlji ili inostranstvu. Poslovi i radna mesta se grupišu u odgovarajuće celine (divizije) po teritorijalnom principu poslovanja. Svako geografsko područje čini organizacionu jedinicu. Divizije organizovane po ovom modelu uživaju visok stepen autonomije. U svom sastavu, po potrebi, imaju odgovarajuće poslovne funkcije.



Slika 15. Teritorijalni model organizacione strukture privrednog subjekta

Organizaciona struktura privrednih subjekata po teritorijalnom modelu pruža niz *prednosti* kao što su:

- poslovno-organizaciona celina pokriva određeno geografsko područje,
- povoljnije tržišno pozicioniranje,
- efikasnije poslovanje divizija na datom području.

Sa druge strane, *slabosti* ovog modela su:

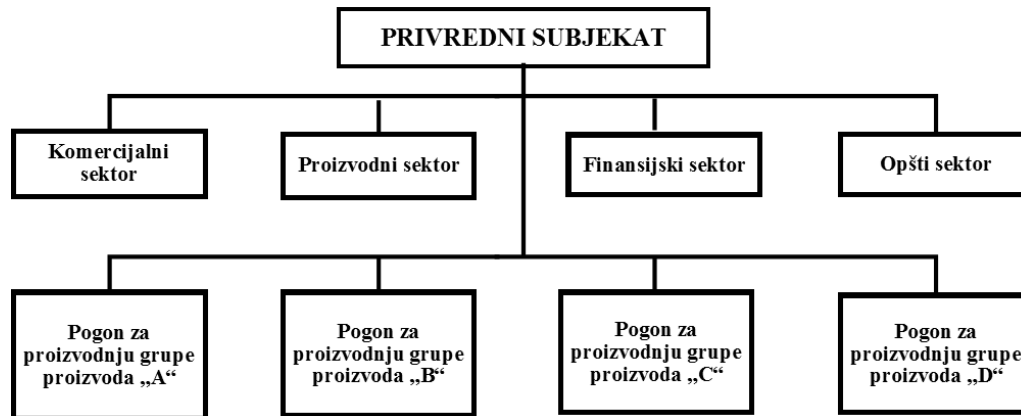
- formiranje paralelnih poslovnih funkcija po organizacionim delovima, a samim tim i povećanje troškova zbog dupliranja resursa.
- otežana koordinacija zbog teritorijalne udaljenosti i specifičnosti regiona,
- zbog velike autonomije divizija smanjuje se osećaj pripadnosti jednoj kompaniji, čime se može smanjiti efikasnost u ostvarivanju ciljeva kompanije kao celine.

Ovakvom strukturom privredni subjekti nastoje da se fokusiraju na lokalne uslove u zemljama u kojima posluju, a najčešće je koriste velike banke koje imaju mnoštvo filijala u velikom broju zemalja.

4.4. Mešoviti model organizacione strukture

Svaki od napred izloženih modela ima određene prednosti, ali i nedostatke. Menadžment privrednog subjekta treba da nastoji da pronađe optimalni model unutrašnje organizacije, koji će obezbediti uspešno izvršavanje predviđenih poslovnih aktivnosti uz najniže troškove poslovanja. U tom smislu, jedno od prihvatljivijih rešenja je primena *mešovitog modela organizovanja* (Slika 16).

Mešoviti model predstavlja *kombinaciju nekih od osnovnih modela organizacione strukture*. Na primer, zajednički poslovi na nivou privrednog subjekta se formiraju po funkcionalnom modelu u obliku sektora, a proizvodne delatnosti korišćenjem predmetnog modela po grupama proizvoda.



Slika 16. Mešoviti model organizacione strukture privrednog subjekta

Primena mešovitog modela je zastupljena kod velikih privrednih subjekata, koje karakterišu širok proizvodni asortiman i/ili veliku teritorijalnu razduženost. Ovakav karakter poslovanja otežava koncipiranje adekvatne organizacione strukture korišćenjem samo jednog modela, pa takvim privrednim subjektima odgovara kombinovanje više osnovnih modela organizovanja.

5. POMOĆNI MODELI ORGANIZACIONE STRUKTURE (DEPARTMANIZACIJE)

Grupisanje srodnih poslova i zadataka radi efikasnijeg odvijanja poslovnih aktivnosti, bolje komunikacije i smanjenja troškova poslovanja, kojima se oblikuje organizaciona struktura privrednog subjekta, naziva se još i *departmanizacija*. Osim pomenutih, osnovnih, postoji i više pomoćnih, parcijalnih modela departmanizacije, a najznačajniji i najviše upotrebljavani su:

1. procesni model,
2. tržišni model,
3. projektni model,
4. matrični model,
5. numerički model.

Ostali modeli nemaju taj značaj i ta aplikativna svojstva.

5.1. Procesni model departmanizacije

Procesni model departmanizacije služi za *segmentiranje dela poslovanja privrednog subjekta ili jedne njegove poslovne funkcije*. U tom smislu, procesni model departmanizacije se obično koristi kao *dodatni model* organizacione strukture. Najčešće se koristi prilikom organizacije proizvodnje, pre svega kod onih privrednih subjekata koji imaju specifičan proces proizvodnje ili, pak specifičnu vrstu opreme, kao što su privredni subjekti u oblasti metalurgije, prehrambene industrije i sl. Njegovom primenom pojedine faze proizvodnje sa specifičnom opremom se organizuju u posebne organizacione jedinice, što se može jasno uočiti na Slici 17.

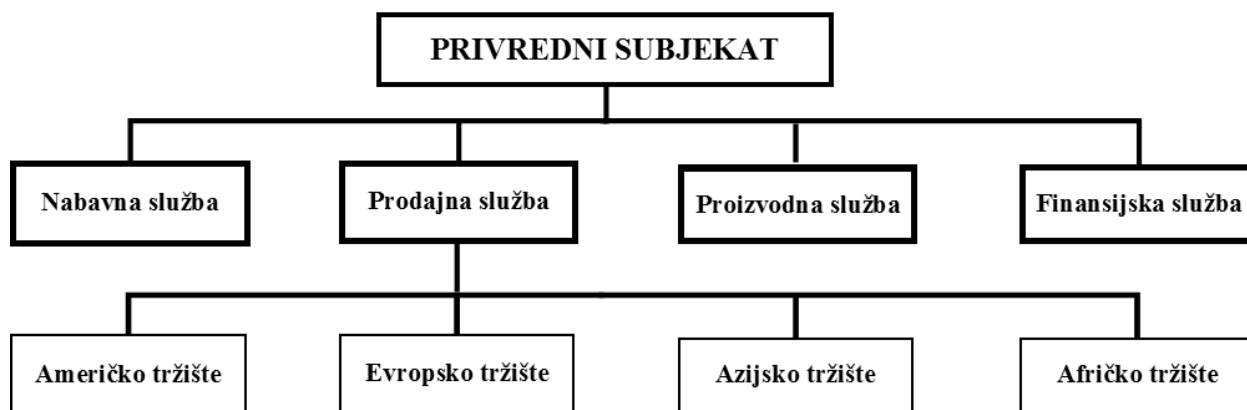


Slika 17. Model procesnog struktuiranja organizacije

Time se obezbeđuje efikasnije odvijanje procesa proizvodnje i bolja koordinacija zadataka u okviru proizvodne funkcije, dok se kao nedostatak ovog modela može navesti povećanje troškova zbog dupliranja resursa.

5.2. Tržišni model departmanizacije

Tržišni model se uglavnom primenjuje za *segmentiranje poslova prodaje*, a koristi se kod onih privrednih subjekata kojima je veoma važan *diferencirani pristup kupcima* i, s tim u vezi, što bolje zadovoljavanje potreba lokalnih potrošača na lokalnim tržištima. Primenjuje se tako što se poslovi prodaje određenog privrednog subjekta grupišu prema vrsti kupca, tržišnim regionima ili kanalima distribucije. Tako se, korišćenjem ovog modela departmanizacije, mogu formirati, na primer, organizaciona jedinica za civilno tržište i organizaciona jedinica za vojno tržište ili, pak, organizaciona jedinica za američko tržište, organizaciona jedinica za evropsko tržište, organizaciona jedinica za azijsko tržište i slično, kao što je to prikazano na Slici 18.

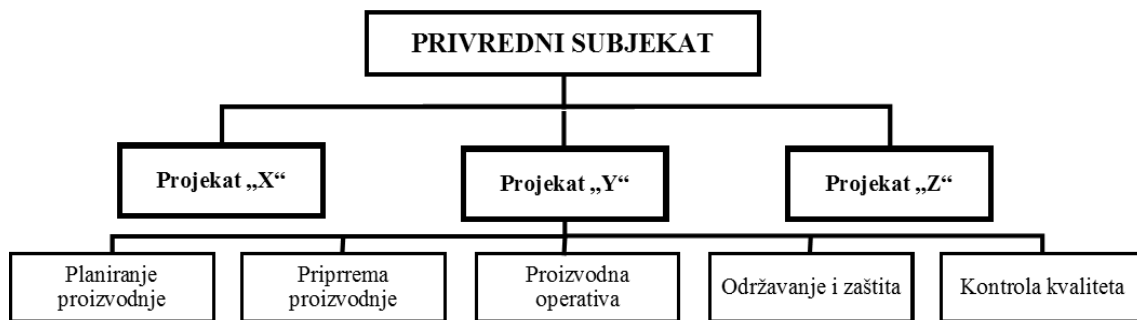


Slika 18. Model tržišnog struktuiranja organizacije

Na kraju treba napomenuti da je ovaj model organizacione strukture dosta sličan teritorijalnom modelu, mada se može desiti da više tržišta čini jednu teritoriju i obrnuto. Tako, na primer, potrošači na tržištu jedne zemlje ili kontinenta mogu imati različite zahteve u zavisnosti od toga kome regionu u datoj zemlji pripadaju (često postoji razlika u ponudi za zapadnoevropsko i istočnoevropsko tržište recimo). Ovaj model organizacione strukture ima iste prednosti i nedostatke kao i teritorijalni model organizacione strukture.

5.3. Projektni model departmanizacije

Imajući u vidu da se savremeno poslovanje odvija u uslovima visokog rizika i neizvesnosti i da, samim tim, zahteva rešavanje tekućih problema u veoma kratkom roku, sve više dolazi do izražaja potreba za korišćenjem nešto fleksibilnijeg modela departmanizacije. Pomenuti osnovni modeli organizacione strukture ne mogu uvek dovoljno efikasno da odgovore na pomenute izazove u izmenjenim uslovima poslovanja, što je dovelo do sve češće primene *projektnog modela* departmanizacije (Slika 19). U tom smislu, radi se o modernom i po mnogo čemu specifičnom modelu departmanizacije privrednog subjekta. Specifičnost ovog modela se ogleda u tome što *dovodi do formiranja dodatne, uporedo sa već postojećom, funkcionirajuće organizacione strukture u privrednom subjektu*, pa time i do *dualnog* sistema rukovođenja u njemu. Tu novu, dodatnu strukturu u privrednom subjektu čine tzv. projektne grupe (ili timovi) formirane po svakom ugovorenim projektu privrednog subjekta i zadužene za njegovu blagovremenu i efikasnu proizvodnju i isporuku kupcima (naručiocima). Ove grupe imaju karakter samo privremenih organizacionih jedinica privrednog subjekta. One traju dok traje rad na ugovorenim projektima. Čim se taj rad završi, ove grupe se raspuštaju, a formiraju nove, za sledeće ugovorene projekte.



Slika 20. Model projektne organizacione strukture

Karakteristike ovog modela organizacione strukture su:

- projektna grupa deluje u okviru postojeće funkcionalne ili neke druge stalne organizacione strukture privrednog subjekta,
- u okviru ove organizacione strukture postoji nekoliko nivoa odnosno potprojektnih organizacionih jedinica koje sačinjavaju stručnjaci iz odgovarajućih oblasti;
- na čelu svake projektne organizacione jedinice je menadžer projekta koji se imenuje odmah nakon što se ugovori izrada nekog projekta, a na čelu potprojektnih celina menadžeri potprojektnih celina;
- koordinacija između menadžera je po pravilu vertikalna, ali ukoliko je to potrebno može bi ti i horizontalna;
- kontrola obavljanja zadataka i ostvarivanja rezultata se vrši prema unapred utvrđenim pravilima.

Prednosti ove organizacione strukture su:

- fleksibilnost i, u skladu sa tim, mogućnost brzog reagovanja na promene na tržištu;
- za svaki pojedinačni projekat bira se tim zaposlenih koji su najstručniji za obavljanje zadataka neophodnih za realizaciju projekta;
- postoji precizna linija odgovornosti za realizaciju svakog projekta pojedinačno.

Kao i svi drugi, i ovaj model organizacione strukture ima i odgovarajuće *nedostatke*, koji se odnose na to:

- da se timovi rasformiraju nakon realizacije projekta, nakon čega se zaposleni vraćaju na rad u departmane odakle su premešteni, a neki, koji su bili angažovani privremeno, se otpuštaju;
- da dolazi do dupliranja određenih funkcija,
- nedovoljna iskorišćenost materijalnih, finansijskih, a naročito ljudskih resursa, jer stručnjaci angažovani na određenom projektu vrlo često ne mogu ili nemaju potrebu da pokažu sva svoja znanja i veštine.

I pored ovih nedostataka, projektni model departmanizacije se vrlo često koristi u savremenim uslovima, kada su zbog sve veće neizvesnosti u okruženju privredni subjekti suočeni sa brojnim složenim problemima, pa je, radi blagovremenog reagovanja na promene u okruženju, neophodno angažovati sve raspoložive resurse. Ovaj model najčešće nalazi primenu u industriji za proizvodnju svemirskih letilica, projektantskim firmama, građevinskim firmama itd.

Posebnu varijantu ovog modela čini tzv. *sistem upravljanja proizvodima* koji se u praksi sprovodi tako što se u okviru postojeće funkcionalne strukture privrednog subjekta za svaki proizvod firme ili za svaku liniju njene proizvodnje postavlja rukovodilac proizvoda. Zadatak ovog rukovodioca je da nastoji da osigura podršku i primat u izradi njegovog proizvoda od strane onih koji u toj aktivnosti učestvuju.

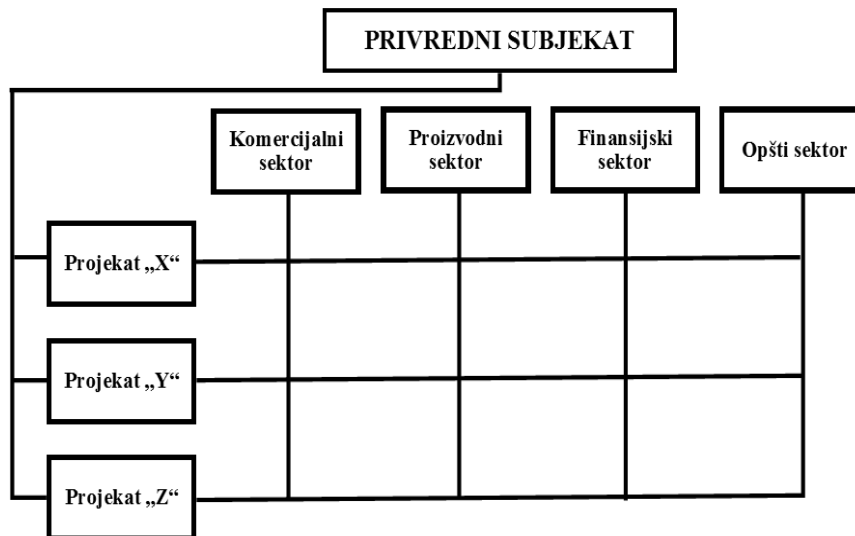
5.4. Matrični model departmanizacije

Matrična departmanizacija je *hibrid* prethodnih struktura. Ovaj model podrazumeva *kombinaciju projektne organizacije i funkcionalne ili neke druge napred navedene stalne organizacione strukture*, kako bi se iskoristile prednosti i neutralisali njihovi nedostaci. Nastala je kao odgovor menadžmenta na nestrukturirane probleme, nepoznate organizaciji, sa kojima se ona do tada nije susretala. Matrični model (Slika 20) je u osnovi isto što i projektni model departmanizacije, s tom razlikom što se on primenjuje u privrednim subjektima sa mnogo više projekata čija se proizvodnja, po pravilu, ponavlja.

Matrična struktura u osnovi ima višefunkcionalne, *projektne timove* koji se formiraju u relativno kratkom periodu, u zavisnosti od potreba projekata organizacije. Projektni ili poslovni timovi su male fleksibilne jedinice koje se formiraju od slučaja do slučaja za određene specifične zadatke ili projekte. Ovi timovi opstaju sve dok se postavljeni ciljevi projekata ne ispune. Na primer, vršački „Hemofarm“ je formirao timove za poslove u Kini i Rusiji, kao i timove za uvođenje novih proizvoda, zato što je menadžmentu organizacije potrebna struktura koja će brzo da odreaguje na izazove, da obavi konkretan posao koji je retko čisto operativnog karaktera, a mnogo češće intelektualne prirode.⁸²

Jedna od karakteristika matrične strukture je, tzv. *dvostruki lanac komandovanja*. Na čelu svakog sektora nalazi se menadžer koji je odgovoran za obavljanje određene poslovne funkcije u organizaciji, dok se na čelu svakog projekta nalazi menadžer koji je odgovoran za realizaciju projekta. Zaposleni imaju nominalne šefove, ali većinu vremena na poslu provode u timovima sa više funkcija. Tokom timskog rada, zaposleni blisko saraduju sa vođom tima koji nije njegov linijski (nominalni) menadžer. To znači da su zaposleni dužni da podnose izveštaje dvema osobama. Složenije matrične strukture uključuju zaposlene u više timova istovremeno, što dodatno komplikuje linije nadležnosti.

⁸² Petković i dr. (2010) *Organizacija*. Beograd: Ekonomski fakultet.



Slika 20. Model mrežne organizacione strukture

Kao primer ovakve organizacije se može navesti globalna kompanija za proizvodnju kozmetičkih preparata koja proizvodi različite linije proizvoda u više različitih regiona. Menadžer filijale za zapadnoevropsko tržište koji je odgovoran za proizvodnju preparata za kosu, ima dva nadređena menadžera – menadžera koji je odgovoran za proizvodnju preparata za kosu i menadžera proizvodnje koji je odgovoran za zapadnoevropsko tržište. Ključne prednosti ovakvog modela departmanizacije su:

- bolja koordinacija zaposlenih i njihovo fleksibilnije raspoređivanje na više projekata,
- brži i efikasniji odgovor na promene u okruženju.

Uprkos svojoj složenosti, matrice strukture su korisne u organizacijama sa širokim spektrom zadataka koje moraju da obavljaju i koji zahtevaju od zaposlenih izuzetnu fleksibilnost. Ovaj tip strukture je vrlo retko prisutan u malim i jednostavnim preduzećima u kojima se zadaci ponavljaju i predvidljivi su. Sa druge strane, kao nedostatak ovog modela može se navesti manja efikasnost zaposlenih zbog njihovog angažovanja na većem broju projekata.

5.5. Numerički model departmanizacije

Numerički model departmanizacije spada u najstarije modele strukturiranja organizacije. U privredi se vrlo malo koristi. Najčešće ga primenjuju privredni subjekti u oblasti poljoprivrede za grupisanje radne snage. Suština ovog modela je grupisanje članova organizacije u određeni broj identičnih organizacionih jedinica koje obavljaju istovrsne poslove u organizaciji.

6. PERFORMANSE I EFEKTIVNOST REZULTATA

Cilj upoznavanja sa strukturnim i kontekstualnim dimenzijama je kreirati organizaciju tako da se u njoj postignu visoke performanse i efektivnost. Menadžeri prilagođavaju strukturne i kontekstualne dimenzije tako da se najefikasnije i najefektivnije inputi transformišu u outpute i donesu korist. *Efikasnost* se odnosi na količinu resursa koji se primenjuju kako bi se ostvarili organizacioni ciljevi. Zasnovana je na količini sirovina, iznosa novca i broja zaposlenih potrebnih za postizanje određenog nivoa proizvodnje. *Efektivnost* je širi pojam, koji označava stepen do kog organizacija dostiže postavljene ciljeve. Kako bi bila efektivna, organizaciji su potrebni jasno definisani, fokusirani ciljevi i adekvatne strategije za njihovo ostvarenje. Mnoge organizacije koriste savremene tehnologije da povećaju efikasnost i efektivnost.



Slika 21. Najvažniji stejkholderi organizacije i njihova očekivanja

Efektivnost se ne ostvaruje uvek na jednostavan način, jer različiti ljudi žele različite stvari od organizacije. Za kupce, osnovni interes se odnosi na obezbeđivanje visoko-kvalitetnih proizvoda i usluga, po razumnim cenama, dok zaposlene najviše zanima adekvatna plata, dobri uslovi rada i dobijena satisfakcija. Menadžeri pažljivo balansiraju između potreba i interesa različitih *stajkholdera* prilikom definisanja ciljeva i stremjenja ka efektivnosti. Ovakav pristup stejkholderima integriše brojne organizacione aktivnosti putem posmatranja različitih stejkholdera i utvrđivanjem onoga šta oni žele od organizacije (Slika 21). Stejkholder je bilo koja grupa unutar ili izvan organizacije, koja ima udeo u

performansama organizacije. Stepem satisfakcije, odnosno zadovoljstva, svake grupe se može smatrati pokazateljem organizacionih performansi i efektivnosti.

Interesi stejkholdera su često u sukobu, pa je organizacijama često teško da istovremeno zadovolje zahteve svih interesnih grupa. U svom poslovanju, jedna organizacija može ostvariti visok stepen zadovoljstva kupaca, ali imati probleme u odnosima sa poveriocima i snabdevačima.

V DEO - POSLOVNE FUNKCIJE

Privredni subjekti se organizuju radi obavljanja određene delatnosti. Svojim funkcionisanjem oni ostvaruju utvrđene zadatke i ciljeve. Uspešnost u ostvarivanju postavljenih ciljeva i zadataka prvenstveno zavisi od organizacije rada i racionalnog korišćenja sredstava. U tom pogledu, posebnu ulogu i značaj imaju poslovne funkcije. Poslovne funkcije se mogu definisati kao *skup istovetnih aktivnosti kojima se ostvaruje neki trajni zadatak u procesu ostvarivanja ukupnih dugoročnih ciljeva funkcionisanja privrednog subjekta*. One predstavljaju skup povezanih i usklađenih poslova odnosno radnih operacija, koje čine određenu celinu i, kao takve, izvršavaju jedan deo zadataka u okviru ukupnih zadataka privrednog subjekta. Pri tome, kod definisanja poslovnih funkcija nije bitno da li su u pitanju isti ili različiti poslovi, već je važno da se radi o međusobno povezanim poslovima. Veliki broj faktora utiče na određivanje broja, nivoa organizovanja i položaj pojedinih poslovnih funkcija u organizaciji. Među njima, najvažniji su:

- delatnost organizacije,
- obim poslovne aktivnosti,
- veličina organizacije,
- nivo tehničke opremljenosti,
- broj i struktura zaposlenih, i sl.

Poslovne funkcije se međusobno razlikuju prema ciljevima, zadacima i nosiocima, a one se najčešće diferenciraju na *vertikalne* i *horizontalne*. Vertikalne poslovne funkcije podrazumevaju odgovarajući *hijerarhijski* odnos između ovih funkcija, odnosno postojanje odgovarajućih odnosa podređenosti i nadređenosti među njima (Slika 22). Tu spadaju:

- upravljanje,
- rukovođenje,
- izvršenje.



Slika 22. Vertikalne poslovne funkcije

Vertikalne poslovne funkcije svojim delovanjem omogućavaju racionalnu upotrebu resursa, definisanje pravaca i smernica razvoja privrednog subjekta, njihovo konkretizovanje u određene radne zadatke koji se dodeljuju pojedinačnim izvršiocima i koordiniranje izvršavanja dodeljenih zadataka.

Pored vertikalnih, postoje i *horizontalne poslovne funkcije* koje imaju posebnu ulogu i značaj. One nastaju grupisanjem poslova u okviru izvršne funkcije i nalaze se na *istom nivou*, tj. ne postoji hijerarhijski odnos među njima. Osnovne horizontalne poslovne funkcije privrednog subjekta su:

- proizvodna funkcija,
- marketing funkcija,
- nabavna funkcija,
- prodajna funkcija,
- logistička funkcija,
- funkcija planiranja,
- finansijska funkcija,
- istraživačko-razvojna funkcija,
- funkcija upravljanja ljudskim resursima,
- funkcija poslovno-informacionog sistema,
- funkcija opštih poslova,
- ostale poslovne funkcije.

Neke horizontalne funkcije su prisutne samo u pojedinim delatnostima poslovanja. Međutim, većina njih je, u manjem ili većem obimu, zastupljena kod svih privrednih subjekata, bez obzira na predmet poslovanja.

1. UPRAVLJAČKA FUNKCIJA

Funkcija upravljanja, kao najviša funkcija u hijerarhijskoj podeli rada unutar privrednog subjekta, ima posebnu ulogu i značaj za njegovo efikasno poslovanje i ostvarivanje postavljenih ciljeva. Upravljanje podrazumeva *donošenje odluka kojima se, sa jedne strane, određuje cilj akcija u privrednom subjektu i kojima se akcije u privrednom subjektu usmeravaju ka postizanju postavljenog cilja i, s druge strane, kojima se raspodeljuju rezultati preduzetih akcija.*⁸³ Reč je o tzv. strateškim odlukama na osnovu kojih se trasira tekuće poslovanje i dugoročni razvoj privrednog subjekta. U tom smislu, može se reći da ova funkcija postavlja okvir za delovanje preostale dve vertikalne funkcije. Sprovedenje donetih odluka od strane organa upravljanja vrše organi rukovođenja.

⁸³ Kostić, Ž., 1972. Osnovi organizacije preduzeća (deveto izdanje). Savremena administracija, Beograd, str. 165.

Zadaci funkcije upravljanja mogu se sistematizovati na sledeći način:

- definisanje ciljeva poslovanja,
- formulisanje strategija i politika poslovanja,
- izbor nosilaca funkcije rukovođenja,
- obezbeđivanje sredstava neophodnih za funkcionisanje privrednog subjekta,
- odlučivanje o raspodeli ostvarenih rezultata poslovanja.

Upravljanje privrednim subjektom umnogome je uslovljeno karakterom produkcionih odnosa. Obavljanje ovih zadataka ima za cilj *prilagođavanje poslovanja privrednog subjekta novonastalim i anticipiranim promenama u okruženju, kako bi se obezbedio kontinuitet u ostvarivanju postavljenih ciljeva*. Zato je od izuzetne važnosti da se obezbedi stalno praćenje uslova u okruženju, analiza strateške pozicije privrednog subjekta na tržištu i sagledavanje sopstvenih mogućnosti za ostvarenje postavljenih ciljeva.

Funkcija upravljanja podrazumeva *najviši stepen ovlašćenja i nadležnosti*. Obavljaju je osnivači privrednog subjekta, s obzirom da oni snose rizik poslovanja privrednog subjekta. Organe upravljanja privrednih subjekata, njihov sastav i nadležnosti propisuje država odgovarajućom zakonskom regulativom.

2. FUNKCIJA RUKOVOĐENJA

Rukovođenje je jedna od osnovnih funkcija u privrednom subjektu. Ona je usko povezana sa funkcijom upravljanja. Uostalom, i jedna i druga su u funkciji upravljanja poslovnim aktivnostima u privrednom subjektu i zajedno se posmatraju kao *menadžment* preduzeća.

Organi upravljanja donose odluke od strateškog značaja za privredni subjekat. Njihovo sprovođenje, odnosno *operacijalizaciju*, obavljaju rukovodeći organi. Rukovođenje je *aktivnost usmerena na postizanje određenih, unapred utvrđenih ciljeva, ali naporom drugih ljudi*. Sistemom rukovođenja vrši se podela ukupnog zadatka privrednog subjekta na pojedine organizacione celine, sve do radnih mesta. Pri tome, koordinacijom svih učesnika se obezbeđuje izvršenje definisanja jedinstvenog cilja. Funkcija rukovođenja, u osnovi, treba da teži da se zadaci preduzeća ostvaruju u pravo vreme, na najefikasniji način i uz minimalne troškove.

Osnovni ciljevi rukovođenja su:

- Decentralizacija ukupnog zadatka privrednog subjekta na pojedinačne izvršioce;
- Definisanje poslova i radnih zadataka po radnim mestima;
- Pokretanje inicijative i davanje uputstava za izvršenje utvrđenih zadataka;
- Usklađivanje i koordinacija poslova između radnih mesta i organizacionih delova privrednog subjekta;
- Obezbeđenje većeg jedinstva svih aktivnosti u izvršenju zadataka preduzeća itd.

Sistem rukovođenja se uspostavlja prema strategiji, ciljevima i podciljevima, primenjenoj tehnologiji i postojećoj organizacionoj strukturi privrednog subjekta. Nakon definisanja strategije ciljeva, oblikuje se organizaciona struktura sa sistemom rukovođenja. Sistemom rukovođenja vrši se podela ukupnog zadatka privrednog subjekta na pojedine organizacione celine, sve do radnih mesta. Pritom, koordinacijom svih učesnika obezbeđuje se izvršenje definisanja jedinstvenog cilja.

Moć rukovođenja predstavlja mogućnost određene osobe ili osoba da svojim odlukama utiču na druge. Iz posedovanja moći u organizacijama proizilazi osnovna snaga rukovodioca. U skladu sa organizacionom politikom privrednog subjekta, oblikuju se odnosi moći kojom raspoložu pojedini rukovodioci kako bi ostvarili predviđene ciljeve. Razlikuje se formalna (legitimna) moć, moć nagrađivanja, moć prinude i stručna (lična) moć. Zadaci rukovodioca su da pomoću rukovodne moći sa zaposlenima dovede organizaciju do njenog cilja.

2.1. Modeli rukovođenja

U teoriji i praksi je prisutno više modela rukovođenja. Njihovo organizovanje je uslovljeno mnogim okolnostima, prvenstveno, specifičnostima samog privrednog subjekta. Postoje tri modela rukovođenja i to:

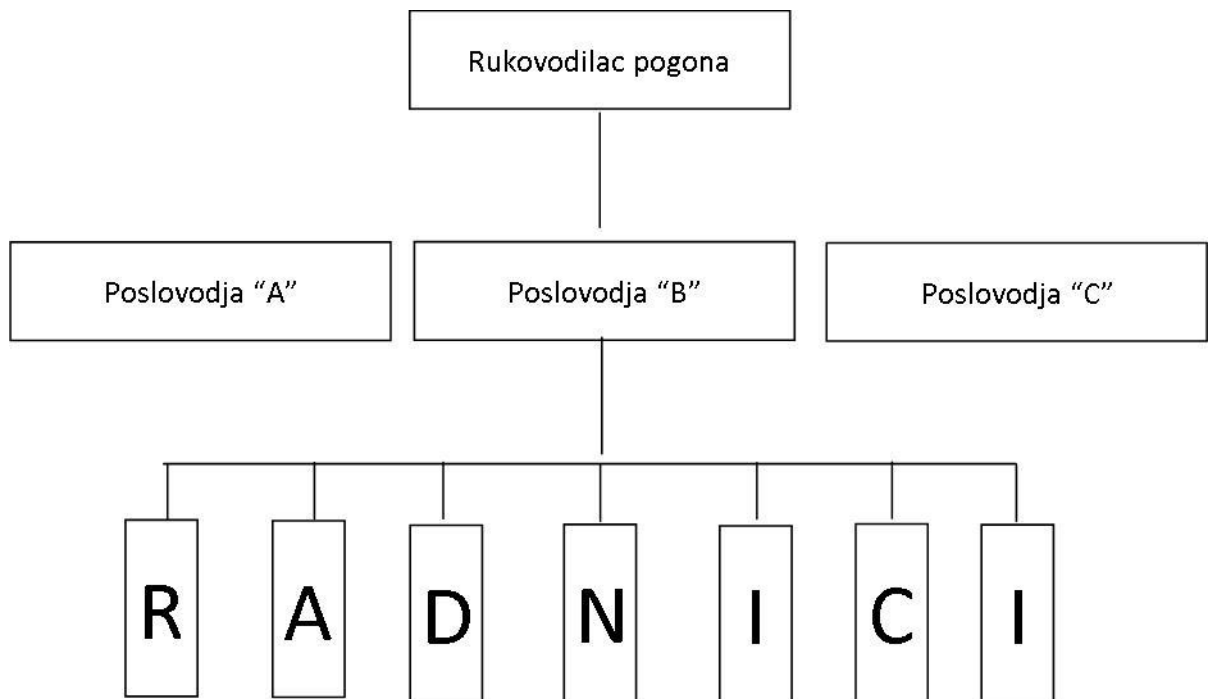
- linijski,
- funkcionalni i
- štapno-linijski.

Svaki od navedenih modela ima određene prednosti i nedostatke. U praksi se ovi modeli često kombinuju, u cilju iskorišćenja povoljnosti svakog od njih.

Linijski model rukovođenja

Linijski model rukovođenja je jedan od najstarijih oblika rukovođenja u privrednom subjektu. Zbog sličnosti sa rukovođenjem u vojsci, često se naziva i vojničkim sistemom rukovođenja. Tvorac ovog modela je Anri Fajol, Francuz, po zanimanju rudarski inženjer.

Sušтина linijskog modela je u tome da se naređenja prenose po sistemu hijerarhije (pravolinijski), od najvišeg rukovodioca do najnižeg izvršioca – radnika (slika 23). Iz tog razloga, još ga nazivaju i hijerarhijskim sistemom rukovođenja.



Slika 23. Linijski model rukovođenja

Prednosti linijskog modela rukovođenja su:

- naređenja se sprovode brzo i efikasno;
- veći stepen discipline i odgovornosti kako naredbodavaca, tako i izvršioca;
- nema nesporazuma kod prijema i izvršenja naređenja.

Od *nedostataka* se posebno ističu:

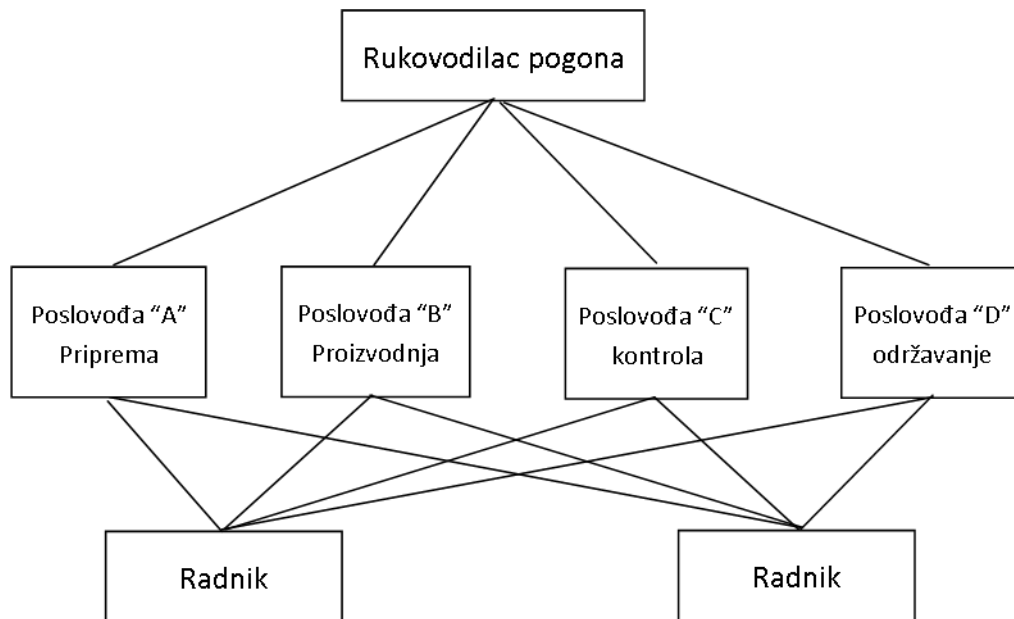
- potrebno univerzalno znanje i sposobnost rukovodilaca;
- nema podele rada i specijalizacije rukovodilaca i
- otežana horizontalna koordinacija.

Linijski model rukovođenja se primenjuje u malim privrednim subjektima. Takođe je pogodan za povezivanje službi teritorijalno razuđenih delova, sa službama na nivou privrednog subjekta.

Funkcionalni model rukovođenja

Funkcionalni model rukovođenja je nastao, razvijao se i svoju primenu našao u američkim privrednim subjektima. Teorijsku osnovu ovog modela i njegovu praktičnu primenu, prvi je postavio Frederik Tejlor, jedan od tvoraca naučne organizacije rada.

Osnovna karakteristika funkcionalnog modela je podela rada u rukovođenju i uska specijalizacija rukovodilaca. Rukovodioci izdaju naređenja samo u okviru svog delokruga poslova. Na drugoj strani, radnici primaju naređenja od više rukovodilaca (Slika 24).



Slika 24. Funkcionalni model rukovođenja

Osnovne *prednosti* funkcionalnog modela rukovođenja se ogledaju u:

- podeli rada i razgraničavanju poslova u izvršenju ukupnog zadatka privrednog subjekta;
- specijalizaciji rukovodilaca koja omogućuje bolje i efikasnije rukovođenje poslovnim aktivnostima.

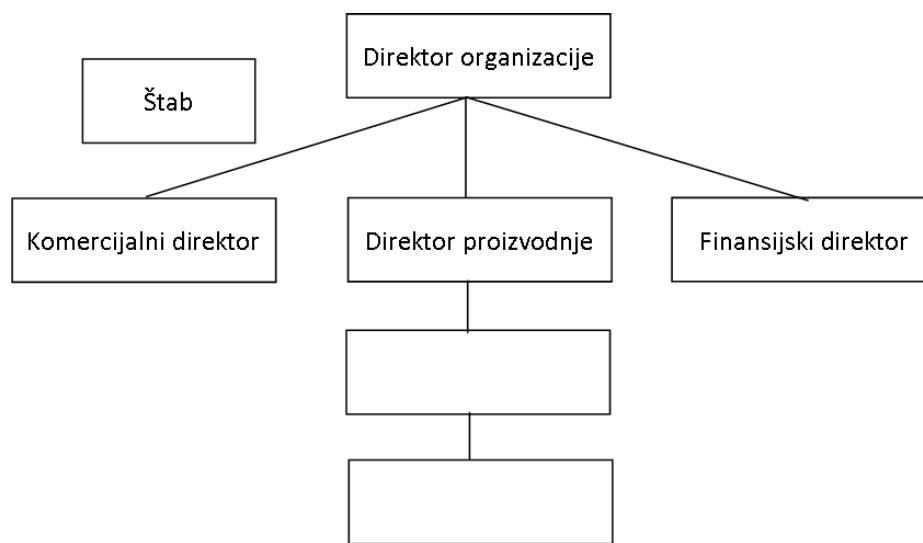
Nedostaci funkcionalnog modela su:

- složenost preciznije podele rada u izvršavanju zadataka privrednog subjekta;
- otežano izvršenje naređenja od strane radnika, s obzirom na to da se ista dobijaju od više rukovodilaca.

Zbog svoje složenosti i kompleksnosti, ovaj model nije našao primenu u Evropi, a sve manje se koristi i u američkim kompanijama. Više se primenjuje u rukovođenju pojedinim delovima privrednog subjekta.

Štabno-linijski model rukovođenja

Štabno-linijski model rukovođenja predstavlja *kombinaciju linijskog i funkcionalnog modela*. Prvi ga je, naučno, postavio Emerson. Suština ovog modela se ogleda u obrazovanju *štabova stručnjaka*. Njihov zadatak je da stručno pomažu rukovodiocu pri donošenju odluka. Zatim, donete odluke se pomoću naređenja sprovode hijerarhijskim putem, od najvišeg rukovodioca do izvršioca, odnosno radnih mesta (Slika 25).



Slika 26. Štabno-linijski model rukovođenja

Štabovi stručnjaka se, obično, formiraju uz top menadžment, odnosno generalnog direktora privrednog subjekta. Prema svom sastavu, štabovi mogu biti univerzalni i specijalizovani. U privrednim subjektima u našoj zemlji, ulogu štabova mogu da imaju i stručni kolegijumi. *Prednosti* štabno-linijskog modela rukovođenja su:

- štabovi, kao stručni organi, su u stanju da predlažu donošenje kvalitetnih odluka;
- rukovodioci se oslobađaju mnogih poslova koji spadaju u delokrug aktivnosti štabova;
- štabovi pokrivaju nedostatke stručnosti i kreativnosti rukovodilaca.

Osnovni *nedostaci* su:

- odnosi između štabova i rukovodilaca mogu da dovedu do donošenja neadekvatnih odluka;

- osećaj odgovornosti rukovodilaca slabi (što važi i za članove štaba), s obzirom da njihovi predlozi ne moraju uvek biti prihvaćeni od strane nadležnih rukovodilaca odnosno članova štaba u obrnutom slučaju.

2.2. Komuniciranje i rukovođenje

Komunikacija je izuzetno značajna menadžerska aktivnost u domenu uticanja. Ona je toliko važna za uspešan rad i delovanje menadžera u organizaciji da se stavlja ispred svih drugih menadžerskih poslova. Menadžerske funkcije čine: obezbeđenje sistema komunikacija, osiguranje i podsticanje neophodnih napora u radu i koncipiranje i definisanje cilja.

Komunikacija je *proces*. Ova tvrdnja znači da je komunikacija dinamična i kontinualna aktivnost. Ona nema određeno početno i završno vreme, već se najčešće nastavlja verbalno i neverbalno. Ona je dinamična aktivnost, jer uključuje reči, pokrete, grimase, posebne aranžmane i sl.

Komunikacija je *sistemska*. Komponente komunikacionog procesa su međuzavisne. Tako, komunikacija nastaje kada komponente unutar nje interaktuju i utiču jedna na drugu. Osnovna komponenta na površinskom nivou uključuje izvor, poruku, kanal, prijemnik i povratnu spregu. Eliminisanje bilo koje od ovih pet komponenti može sprečiti komunikaciju ili, u najmanju ruku, je učiniti manje efektivnom.

Komunikacija je *interakcionalna i transakcionalna*. Prvo svojstvo znači razmenu poruka među ljudima uključenim u komunikacioni proces. Drugo svojstvo se odnosi na činjenicu da ljudi, koji su uključeni u komunikacioni proces, učestvuju u kreiranju i dekodiranju (interpretiranju) poruka.

Komunikacija može da bude *namerna* ili *nenamerna*. Komunikacija može da se desi bez obzira na to da li je nameravana ili nije. Prvi slučaj je kada jedno lice šalje poruku drugom licu koje tu poruku želi da primi (npr. kada jedno lice traži uputstva, a drugo mu ih daje). Za razliku od prvog, drugi slučaj je onda kada jedno lice namerava da pošalje poruku drugom licu – primaocu poruke, i kada primalac na poruku reaguje nesvesno ili nenamerno.

2.2.1. Pojam i vrste komunikacione mreže

Svaka organizacija ima svoju komunikacionu mrežu, koju čine set pojedinaca ili organizacionih jedinica (grupa, departmana, profitnih centara, itd.), međusobno povezanih modeliranim komunikacionim tokovima. Komunikaciona mreža u organizaciji se javlja u vidu formalne i neformalne. *Formalna komunikaciona mreža* je ona koja se uspostavlja kao deo ukupnog ustrojstva organizacije (organizacione strukture), da bi se propisno ograničio protok informacija između zaposlenih u organizaciji. Za razliku od formalne, *neformalna komunikaciona mreža* je ona koja, obično, postoji u svakoj organizaciji, a koja nije propisana, odnosno zvanično ustrojena.

2.2.3. Pravci komunikacije

Struktura organizacije određuje pravce komunikacije koje, uglavnom, čine: 1. komunikacija nadole; 2. Komunikacija nagore i 3. komunikacija u stranu (lateralno).

Komunikacija nadole

Komunikacija nadole je ona koja *sledi hijerarhiju autoriteta* i koja, shodno tome, ide od nadređenog ka podređenom po principu jedinstva komande, i to sve do neposrednih izvršilaca posla u organizaciji. Ključna karika u ovoj komunikaciji je *top-menadžment*. On je taj koji inicira najvažnije poruke i koji se brine o efikasnosti komuniciranja sa potčinjenim. Postoji *pet vrsta komunikacija nadole*:

- davanje direktiva i uputstava o tome šta treba uraditi i kada treba uraditi;
- informisanje čija je svrha poboljšanje razumevanja zadatka pojedinca ili odeljenja u odnosu na ostale zadatke organizacije;
- informisanje o poslovnoj politici organizacije, procedurama, običajima i pravilima;
- povratno informisanje podređenih o njihovom radu (povratna sprega);
- informisanje o ciljevima organizovanja, kojim se podiže svest podređenih o ciljevima organizacije i pojačava njihova privrženost ciljevima i karakteru organizacije.

Da bi komunikacija nadole bila uspešna, potrebno je da se zasniva na autoritetu i da, shodno tome, bude *prihvaćena od strane zaposlenih*. Prihvaćena može da bude samo ako zaposleni:

- može da razume poruku;
- veruje da je poruka u skladu sa ciljevima organizacije;
- veruje da je poruka u skladu sa njegovim ili opštim interesima;
- može mentalno, ili fizički, da obavi aktivnosti koje proizilaze iz sadržaja poruke.

Postoje sledeći *principi komunikacije*:

- potrebno je da svi, bez izuzetka, znaju kanale komunikacije;
- svako mora podnositi izveštaj nekome (komunikacija nagore) i svako mora biti nadređen nekome (komunikacija nadole);
- linije komunikacije moraju biti što kraće i direktnije;
- obično treba koristiti uspostavljeni kanal za komunikaciju;
- pojedinci, koji se nalaze na položajima preko kojih prelazi komunikacija, moraju biti kompetentni;
- linije za komunikaciju ne treba prekidati;
- treba potvrditi autentičnost svakog čina komunikacije.

Komunikacija nagore

Komunikacija nagore se odvija *suprotno komandnom lancu*. To je komunikacija u kojoj poruke idu od podređenih ka nadređenom. Ove poruke, najčešće, imaju karakter pitanja, povratnih informacija (povratne sprege), predloga, sugestija, i dr. Komunikacija nagore je značajna za uspešan rad svih organizacija. ona ohrabruje i podstiče zaposlene da participiraju u procesu donošenja odluka i da prihvataju korisne ideje. Ona, takođe, obezbeđuje *povratnu spregu* o tome koliko dobro podređeni razume komunikaciju nadole. Komunikacija nagore znači neku vrstu povratne informacije o sledećem:

- pojedinačno, o njegovom radu i problemima;
- ostalim članovima grupe, o njihovom radu i problemima;
- proceni i projekciji onoga što treba raditi i kako treba raditi.

Komunikacija u okviru organizacije treba da bude *dvosmerna* ulica nagore i nadole. Ona treba da osigura nesmetan protok informacija u oba navedena pravca, što često nije slučaj u praksi, posebno kad je u pitanju komunikacija nagore. Zbog otežanog prenosa povratnih informacija, mnoge organizacije koriste „*prečice*“. Ideja „*prečice*“ je, u stvari, priznavanje postojanja kanala izvan zvanično obezbeđenih kanala za komunikaciju.

Uspostavljanje ovih kanala može da služi kao sredstvo za proveravanje događaja unutar organizacije o kojima se, bez ovih kanala, ništa ne bi znalo. U okviru organizacije, možemo naći, na primer, kadrovsko odeljenje, odeljenje za pružanje usluga potrošačima ili odeljenje za unutrašnju kontrolu poslovanja firme. Kadrovsko odeljenje može skupljati informacije dobijene prilikom intervjuisanja radnika koji napuštaju posao, savetovanja kadrova, ispitivanja morala ili na neki drugi način.

Horizontalna komunikacija

Pored komunikacije nagore i nadole u privrednim subjektima i drugim sličnim organizacionim sistemima, koristi se i *horizontalna komunikacija*. Ovaj pravac ili kanal komuniciranja *nije propisan u organizacionoj strukturi*, pa time ni naznačen u organizacionoj šemi privrednog subjekta. On, dakle, ne predstavlja zvanični, redovni, oblik slanja i primanja poruka o njemu. No, iako to ne čini, često se koristi u praksi - uvek kada situacija nalaže brzo reagovanje i kad bi, zbog hitnosti akcije, korišćenje redovnog komandnog kanala komunikacije privrednom subjektu nanelo značajne materijalne gubitke. U takvim slučajevima, *odstupa se od principa jedinstva komande*, preskače se nadležni menadžer i direktno komunicira, odnosno obraća, menadžeru koji može da reši problem. Mogućnost ovakvog komuniciranja predvideo je još Fajol. On je lansirao ideju o „*prelazu*“, koja omogućuje da se komunikacija obavlja izvan utvrđenih linija autoriteta, ali samo pod uslovom da su svi sa tim saglasni i da nadređeni budu o tome obavešteni.

3. ORGANIZOVANJE FUNKCIJE IZVRŠENJA U PRIVREDNOM SUBJEKTU

Funkcija izvršenja se razvija u široku lepezu poslova koji se organizuju na principu tehničke podele rada. Izvršenje, kao funkcija u organizaciji, predstavlja *obavljanje onih aktivnosti kojima se neposredno izvršava zadatak privrednog subjekta i ostvaruje njegov cilj*. Drugim rečima, samo one aktivnosti kojima se izvršenje zadataka ne prenosi i ne može preneti na drugog, odnosno koje se iscrpljuju u *neposrednom* izvršavanju zadatka, predstavljaju deo izvršne funkcije. Funkcija izvršenja konkretizuje i realizuje zadatke formulisane i dodeljene od strane nosilaca funkcije rukovođenja, čime se ostvaruju ciljevi privrednog subjekta postavljeni od strane organa upravljanja.

Nosioci funkcije izvršenja su svi članovi radnog kolektiva pojedinačno. Svaki radnik je neposredni izvršilac na svom radnom mestu. Radna mesta se po sličnosti poslova povezuju u službe, odeljenja, pogone i slično, koji obavljaju određeni deo ukupnih zadataka privrednog subjekta. Na taj način, između ostalog, nastaju i *horizontalne funkcije* u privrednom subjektu. Osnovne horizontalne poslovne funkcije privrednog subjekta su:

- proizvodna funkcija,
- marketing funkcija,
- nabavna funkcija,
- prodajna funkcija,
- logistička funkcija,
- funkcija planiranja,
- finansijska funkcija,
- istraživačko-razvojna funkcija,
- funkcija upravljanja ljudskim resursima,
- funkcija poslovno-informacionog sistema,
- funkcija opštih poslova,
- ostale poslovne funkcije.

U nastavku su detaljnije prikazane neke od horizontalnih poslovnih funkcija.

3.1. Proizvodna funkcija

Proizvodnja je osnovna poslovna funkcija u privrednim subjektima proizvodne delatnosti. Ona se najčešće definiše kao *proces prilagođavanja prirode potrebama čoveka* odnosno *proces u kome se elementi predmeta rada, pod dejstvom sredstava za rad i aktivnim učešćem radne snage, pretvaraju u upotrebna materijalna dobra*. U okviru ove funkcije obavljaju se aktivnosti *planiranja, organizovanja, realizacije i kontrole* procesa kojima se osigurava efektivno i efikasno transformisanje inputa u planirani prodajni asortiman proizvoda i usluga privrednog subjekta odnosno poslovne jedinice. U tom smislu, može se zaključiti da uspeh privrednog subjekta, u velikoj meri, zavisi od procesa upravljanja transformacijom inputa u proizvode namenjene tržištu. Za njeno uspešno ostvarivanje nužna je raspoloživost resursa,

posedovanje proizvodno-tehnološkog znanja, poznavanje tržišnih, ekonomskih i organizacionih zahteva na kojima počiva funkcionisanje organizacije kao celine. Osnovni cilj ove funkcije jeste da se obezbedi ekonomična i blagovremena izrada proizvoda, koji će po količini, kvalitetu i drugim karakteristikama odgovarati zahtevima marketinga.

Proizvodnja je početna i jedna od najsloženijih faza procesa društvene reprodukcije. Od sposobnosti i inventivnosti ove funkcije da ponudi konkurentan proizvod, zavisi i njena uloga kao kreatora tražnje. Kako bi tržištu ponudila proizvod odgovarajućeg kvaliteta, proizvodna funkcija saraduje sa ostalim funkcijama, pre svega, sa istraživanjem i razvojem i marketing funkcijom.⁸⁴ Pritom, treba imati u vidu da su, kod proizvodnih privrednih subjekata, ovoj funkciji podređene sve ostale poslovne funkcije (nabavna, prodajna, marketing, finansijska, logistička i druge).

Poznata su dva oblika proizvodnje – *naturalna* i *robna* proizvodnja. Najpre se javila naturalna proizvodnja i, u određenom obimu, je prisutna i danas. Cilj proizvodnje je podmirenje određenih potreba proizvođača. Robna proizvodnja je nastala na određenom nivou razvoja proizvodnih snaga i namenjena je potrošnji posredstvom tržišta.

Proizvodnja, kao proces stvaranja upotrebnih vrednosti, sastoji se iz *tri faze*:

- faza pripreme proizvodnje,
- faza tehnološkog procesa, i
- faza tehničke kontrole.

Priprema proizvodnje je početna faza. Ona se sastoji iz tehničke pripreme, operativne pripreme i lansiranja dokumentacije. *Tehnička priprema* proizvodnje obuhvata sve aktivnosti oko pripreme tehničkih elemenata neophodnih za normalno odvijanje procesa proizvodnje. Reč je o konstrukciji proizvoda, izradi potrebne tehničke dokumentacije, razradi tehnološkog procesa, kao i drugim rešenjima u vezi definisanja budućeg proizvoda. *Operativna priprema* se nadovezuje na tehničku pripremu proizvodnje. Putem operativnog plana se detaljno i kompleksno razrađuju sve aktivnosti oko odvijanja proizvodnog (tehnološkog) procesa. Operativni plan se izrađuje obično za kraći vremenski period. Na osnovu operativnog plana lansira se odgovarajuća tehnička, knjigovodstvena i obračunska dokumentacija. Nju izdaje lansirna služba i ona prati dinamiku odvijanja proizvodnog procesa. Najvažniji dokumenti koji se lansiraju su: radni nalog, radna lista, nalog za izdavanje materijala, potrošnica i povratnica materijala, prateći list, nalog za alat, ostala dokumentacija u vezi proizvodnje. Tehnološka faza je najznačajnija faza proizvodnog procesa. Ona predstavlja skup radnih operacija pomoću kojih se menjaju hemijska, fizička i tehnička svojstva, oblik i veličina ulaznih elemenata (sirovina, materijala) i stvaraju korisna upotrebna dobra. Sa organizacionog aspekta, proizvodnja se organizuje po pogonima, radionicama i odeljenjima. Najzad, *tehnička kontrola* je završna faza procesa proizvodnje. Ona je usmerena, uglavnom, na kvalitet proizvedenih dobara. Postupkom kontrole utvrđuje se da li je proizvod željenog kvaliteta koji će moći da zadovolji potrebe korisnika, obezbedi povoljno pozicioniranje na

⁸⁴ Vujosevic, Lj., 2008. Strategic Importance Of Business Functions For Development And Investment. Montenegrin Journal of Economics, Vol. 4, No. 7, p. 145.

tržištu i dobru profitabilnost. O utvrđenim nedostacima, služba kontrole obaveštava nadležne organe i preduzima mere da se oni otklone.

U zavisnosti od *obima (količine) proizvoda* koji se proizvode u jednom proizvodnom ciklusu i *karaktera tehnološkog procesa* postoje i različiti vidovi proizvodnje:

- pojedinačna,
- serijska,
- masovna,
- lančana,
- automatizovana.

Pojedinačna proizvodnja se odnosi na proizvodnju jednog proizvoda u jednom proizvodnom procesu. Ovaj vid proizvodnje je prisutan kod privrednih subjekata koji rade, isključivo, po porudžbini za poznatog naručioca (građevinske organizacije, brodogradilišta, zanatske radnje koje se bave izradom obuće i odeće po meri i slično). Proizvedeni proizvodi su, po pravilu, velike vrednosti sa specifičnim karakteristikama, prilagođenim zahtevima naručilaca (građevinski objekti, brodovi, avioni, postrojenja itd.).

Proizvodnja se, najčešće, obavlja dugo, u fazama i po unapred definisanom projektnom rešenju. S obzirom da se mnoge proizvodne operacije ne mogu mehanizovati, ili je njihova mehanizacija neisplativa, obično se radi o radno-intenzivnim delatnostima. Pritom, treba napomenuti da su sredstva za rad koja se koriste u proizvodnji uglavnom univerzalna, jer se proizvodi obično razlikuju samo po konstrukciji i veličini, pa ne postoji velika potreba za upotrebom specijalizovanih sredstava za rad.

Svaki proizvod zahteva zasebnu tehničku pripremu proizvodnje, izradu tehničke dokumentacije i organizaciju proizvodnje, što uz potrebu držanja visokog nivoa zaliha materijala i otežano planiranje dovodi do povećanja troškova po jedinici proizvoda. Kao nedostatak pojedinačne proizvodnje može se navesti i to da je kontrola kod ovog vida proizvodnje otežana zbog nemogućnosti upoređivanja proizvoda u jednom proizvodnom ciklusu sa nekim iz prethodnih ili sa proizvodima konkurencije.

Ipak, zbog ubrzanog razvoja nauke i tehnike veliki broj autora ukazuje na to da će u budućnosti ovaj vid proizvodnje sve više dobijati na značaju. Sve veća tehnička opremljenost rada i primena nauke u proizvodnji omogućiće pojedinačnoj proizvodnji da se, po efikasnosti, približi serijskoj i masovnoj proizvodnji, što će nametnuti brojne izazove menadžerima proizvodnje.

Serijska proizvodnja se odnosi na proizvodnju određenog broja različitih proizvoda u serijama, za nepoznatog kupca. Seriju čini određeni broj proizvoda proizvedenih u jednom proizvodnom ciklusu. Postoje dve vrste serijske proizvodnje - *maloserijska* i *velikoserijska* proizvodnja. Maloserijska proizvodnja podrazumeva proizvodnju velikog broja različitih proizvoda u malim serijama (kao što je to slučaj kod pekara, štamparija, proizvođača nameštaja i slično), dok velikoserijska proizvodnja podrazumeva proizvodnju nešto užeg asortimana proizvoda u većim serijama (proizvođači automobila, bele tehnike, računara i pojedine vrste robe široke potrošnje). Sredstva za rad koja se koriste kod ovog vida

proizvodnje su uglavnom univerzalna i fleksibilna, kako bi mogla da se koriste za proizvodnju šireg dijapazona proizvoda.

Kako svaka serija ima svoje osobenosti u pogledu dizajna, veličine, boje i drugih karakteristika, za svaku seriju se vrši posebna tehnička priprema proizvodnje, a troškovi pripreme proizvodnje po jedinici proizvoda su obrnuto proporcionalni broju proizvoda koji se proizvedu u jednoj seriji.

Masovna proizvodnja podrazumeva proizvodnju veoma velikog broja jednog ili nekoliko sličnih proizvoda u velikim količinama za nepoznatog kupca. Kao primeri privrednih subjekata koji koriste ovakav vid proizvodnje mogu se navesti šećerane, cementare, rafinerije nafte, postrojenja za proizvodnju električne energije i slično. Proces proizvodnje se, po pravilu, odvija bez prekida 24h dnevno, što nameće potrebu angažovanja značajnih sredstva za zalihe materijala. U proizvodnji se koriste specijalizovana i tehnički napredna sredstva za rad, koja imaju veliku proizvodnu moć, a raspored mašina je izvršen na osnovu toka tehnoloških operacija.

Manje angažovanja radne snage i veliki obim proizvodnje omogućava veću produktivnosti i manju cenu koštanja u odnosu na prethodno pomenute vidove proizvodnje. Nedostatak ovog vida proizvodnje ogleda se, pre svega, u nedovoljnoj fleksibilnosti imajući u vidu da su, u ovako organizovanoj proizvodnji, proizvodi identični ili vrlo slični, pa nije moguće menjati karakteristike proizvoda nakon što tehnološki proces otpočne.

Lančana proizvodnja podrazumeva kontinuiranu proizvodnju u kojoj je izvršen raspored sredstava za rad i radnika u skladu sa redosledom odvijanja tehnoloških operacija.

Najnapredniji vid organizacije proizvodnje je *automatizovana proizvodnja*, kod koje tehnološke operacije obavljaju roboti ili automatizovana postrojenja. Ovaj vid proizvodnje podrazumeva angažovanje malog broja visokokvalifikovanih radnika, čiji je zadatak izrada i korišćenje softvera pomoću kojih se vrši upravljanje i monitoring odvijanja proizvodnih operacija. Usled toga, najveće učešće u ukupnim troškovima kod ovog vida proizvodnje imaju troškovi materijala i amortizacije opreme. Troškovi po jedinici proizvoda su najniži u odnosu na ostale vidove proizvodnje, i to zbog visoke produktivnosti koja se postiže primenom najsavremenije tehnike i tehnologije. Pored toga, automatizacijom proizvodnje se neutrališe dejstvo subjektivnih faktora na odvijanje tehnološkog procesa (zamor, neznanje, neiskustvo, i sl.), obezbeđuje fleksibilnije upravljanje proizvodnjom i veća mogućnost prilagođavanja promenama u tražnji, a aktivnosti radnika se pomeraju ka kreativnijim poslovima.

U savremenim uslovima roboti se, naročito u naprednijim tržišnim privredama, sve više koriste u proizvodnji. Oni mogu beskrajno mnogo puta da ponove složene operacije, da ih obavljaju znatno efikasnije od čoveka i da kvalitet urađenog posla bude ujednačeniji. Ono što je možda i najveća prednost ovog vida proizvodnje je činjenica da roboti mogu da se koriste za rad u uslovima koji su opasni za čoveka, kao što je rad sa otrovnim i radioaktivnim supstancama, pri povišenim temperaturama i pritiscima štetnim za ljudski organizam. Primena ovakvog vida proizvodnje u našoj zemlji je još uvek ograničena, delom zbog toga što su uvozne mašine i roboti skupi, a delom što je radna snaga u našoj zemlji jeftina zbog

visoke nezaposlenosti.⁸⁵ U razvijenim tržišnim privredama ovaj vid proizvodnje se sve više koristi, a prema procenama Svetskog ekonomskog foruma zbog sve veće primene robota i razvoja veštačke inteligencije, u narednih pet godina može se očekivati da će doći do gašenja 5,1 milion radnih mesta u 15 vodećih ekonomija sveta.⁸⁶

U savremenim uslovima poslovanja, privredni subjekti vrlo često *kombinuju* nekoliko navedenih vidova proizvodnje.

3.2. Nabavna funkcija

Nabavka robe je jedan od tri dela poslovnog komercijalnog poslovanja (nabavka, skladištenje i prodaja). Ona obuhvata početnu fazu procesa reprodukcije u privrednom subjektu (N-R). Nabavna funkcija predstavlja *skup aktivnosti koje se preduzimaju sa ciljem da organizacija obezbedi opremu, sirovine, materijale, poluproizvode, usluge i energiju, koji su potrebni za proizvodnju, i to u skladu sa propisanim kvalitetom i količinama, blagovremeno i po prihvatljivim cenama*. Osnovni fokus nabavke je obezbeđivanje kontinuiteta proizvodnje uz minimalne troškove nabavke i zalihe. Njena uloga se sastoji u obezbeđenju potrebnih *materijalnih resursa* za normalno odvijanje poslovnih aktivnosti. U proizvodnim organizacijama to su sirovine, repromaterijal i drugi elementi predmeta rada, a kod trgovine razna roba za dalju prodaju.

Nabavka predstavlja složenu funkciju u privrednom subjektu, iako postoji shvatanje da je robu lakše nabaviti nego prodati. To je tačno, ali samo u uslovima stabilnih poslovnih odnosa, dok u poremećenoj ekonomiji stanje može da bude i obrnuto, teže nabaviti nego prodati.

U cilju efikasnije nabavke, nabavna služba u svom poslovanju treba da se pridržava odgovarajućih pravila odnosno principa kao što su:

1. Da se uz ostale jednake uslove roba nabavlja iz što bližih izvora, jer se time smanjuju troškovi dopreme i potrebe u zalihama;
2. Da se nabavke vrše blagovremeno, kako bi se obezbedio kontinuitet poslovnih aktivnosti;
3. Da se pojedinačne nabavke kreću u ekonomski opravdanim količinama – usitnjene nabavke smanjuju šansu za postizanje povoljnih uslova uz povećanje troškova nabavke, posebno dopreme;
4. Da se zalihe robe formiraju na optimalnom nivou, jer se suvišnim zalihama povećavaju angažovana obrtna sredstva;
5. Da se komparacijom različitih ponuda biraju one nabavke koje obezbeđuju povoljniju cenu i ostale uslove nabavke;
6. Da se u dopremi robe koristi najpovoljniji transport sa gledišta brzine i tarife – prednost dati onim dobavljačima koji, uz ostale jednake uslove, preuzimaju troškove dopreme, itd.⁸⁷

⁸⁵ Janjušević, L., Hadžić, P., Radosavljević, M., (2015) Upravljanje fleksibilnom proizvodnjom i uloga robota u njoj. FBIM Transactions, Vol. 3, No. 2, str. 54.

⁸⁶ <http://www.politika.rs/sr/clanak/347556/Zbog-robota-pet-miliona-ljudi-bez-posla>

⁸⁷ Grupa autora, Marketing u trgovini, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995, str. 114.

Kao značajna poslovna funkcija u privrednom subjektu, funkcija nabavke obuhvata *sledeće aktivnosti*:

- istraživanje tržišta nabavke,
- planiranje nabavke,
- izbor dobavljača i ugovaranje nabavke,
- prijem naručene robe,
- praćenje zaliha,
- vođenje odgovarajuće evidencije.

Istraživanje tržišta je osnovni i stalni zadatak nabavne službe. U uslovima masovne proizvodnje i povećane konkurencije nabavno poslovanje postaje sve složenije. Istraživanje tržišta rešava veći broj dilema u oblasti nabavke kao što su: šta nabaviti, gde nabaviti, od koga nabaviti, koju količinu, koji kvalitet i po kojoj ceni nabaviti, zatim, vreme nabavke, kanale prometa, način transportovanja robe i dr.

Na osnovu rezultata istraživanja tržišta, te planiranje proizvodnje, odnosno prodaje, izrađuje se *plan nabavke*. Osnovu plana čine plan proizvodnje kod proizvodnih privrednih subjekata, plan prodaje kod trgovinskim privrednih subjekata i plan finansijskih sredstava. Poželjno je da bude što detaljniji i sadržajni, te da obuhvata nabavke po vrstama proizvoda, količini, dobavljačima, zatim dinamiku odvijanja nabavke itd.

Izboru dobavljača pristupa se po sagledavanju stanja na tržištu i usvajanju plana nabavke. Između više ponuda traži se najpovoljnija u pogledu količina, kvaliteta, širine asortimana, cena, vremena isporuke, troškova dopreme, uslova plaćanja. Tu su još i moguća opredeljenja za jednog ili više dobavljača, bližeg ili daljeg, iz zemlje ili inostranstva. Sa dobavljačem koji je ponudio najbolje uslove u celini zaključuje se ugovor o kupoprodaji, kojim se uređuje predmet nabavke – količina, cena, vreme i mesto isporuke, uslovi plaćanja.

Prijem naručene robe odvija se ugovorenom dinamikom. Putem stručnih lica ili određenih komisija upoređuje se prispela i ugovorena narudžbina robe u pogledu kvaliteta i kvantiteta i o tome sastavlja odgovarajući zapisnik.

Poseban zadatak nabavna služba ima u pogledu *ekonomije zaliha*. Cilj je da se one kreću u okviru optimalnih zaliha. To su zalihe koje obezbeđuju normalno odvijanje poslovnih aktivnosti (proizvodnja, promet) uz najniže troškove po jedinici proizvoda.

Uspešno i efikasno funkcionisanje nabavne službe zahteva *vođenje određene evidencije*. Reč je o evidenciji o dobavljačima, zalihama robe, realizaciji plana nabavke i dr.

Nabavka može da se odvija *centralizovano* na nivou privrednog subjekta, *decentralizovano* po organizacionim delovima ili *kombinovano*. Od toga zavisi način organizovanja nabavne službe.

Uloga nabavne službe u organizacionoj strukturi privrednih subjekata je u savremenim uslovima poslovanja bitno izmenjena. Pojedini autori ističu kako poslovno okruženje koje karakteriše sve izraženija konkurencija i ukрупnjavanje na tržištu nabavke, intenzivan tehnološki razvoj, povećana usmerenost na probleme zaštite životne sredine i veća društvena odgovornost navodi privredne subjekte da u definisanju poslovnih strategija se sve više preorijentišu od tradicionalnog (pasivnog) prema strateškom (aktivnom) pristupu

nabavci.⁸⁸ Pored toga, značajan uticaj na organizovanje i funkcionisanje nabavne službe ima i neophodnost poštovanja pravne regulative Evropske unije. U ovakvim uslovima, nabavna služba se, pored smanjenja troškova, treba fokusirati i ostale aspekte poslovanja, ali i odnose sa svim subjektima u lancu snabdevanja. Takođe, uspešno izvršavanje poslova nabavke robe uslovljeno je tesnom saradnjom nabavne funkcije sa ostalim funkcijama u organizaciji, a naročito sa transportom, skladišnom, prodajnom i finansijskom. Neuspešna nabavka robe ima za posledicu nagomilavanje nekonkurentnih zalih robe, što unapred paralizuje rad drugih službi, naročito prodajne.

3.3. Prodajna funkcija

Prodaja predstavlja *završnu fazu* kojom se okončava proces poslovanja. Prema tome, kružni tok obrtnih sredstava u komercijalnom poslovanju se može prikazati obrascem N-R-N1 (novac-roba-novac uvećan prodajom). Ona obuhvata *realizaciju i naplatu proizvedenih dobara, odnosno realizaciju robe u trgovini*. Prodaja je, takođe, složena i odgovorna funkcija. Ima delikatan zadatak da obezbedi prodaju dobara kupcima i omogući početak novog ciklusa reprodukcije, jer proizvodnja nije sama sebi cilj. Proizvedena dobra treba prodati, zadovoljiti potrebe potrošača i time proizvodnju učiniti korisnom.

U tržišnim uslovima poslovanja, prodaja je jedan od najznačajnijih segmenata poslovne politike. Celokupna aktivnost privrednih subjekata treba da bude podređena toj funkciji, što nije ni malo jednostavno. Plasman robe je gorući problem savremene privrede. U tom smislu, danas se sve više ispoljava shvatanje da je materijalna dobra lakše proizvesti nego prodati. No, ovde treba istaći jedno opšte prihvaćeno pravilo da za “konkretan proizvod konkretnog proizvođača uvek postoji tržište“. Uspešnost prodaje robe zavisi od toga sa koliko će spremnosti organizacija moći da:

- pronade pravi asortiman na koji će kupac najlakše reagovati;
- pronade kvalitet koji će zadovoljiti sve zahteve kupaca ili najveći broj zahteva;
- odabere one tehničke faktore proizvodnje koji obezbeđuju proizvodnju uz prethodna dva uslova, ali uz najmanju moguću cenu koštanja i, najzad,
- ubedi kupca da mu je takav proizvod neophodan”.⁸⁹

U okviru svog delokruga rada prodajna služba obavlja sledeće poslove i zadatke:

- istraživanje tržišta,
- planiranje prodaje,
- određivanje prodajnih cena,
- ekonomska propaganda,

⁸⁸ Carter, P. L., Carter, J.R., Monczka, R. M., Blascovich, J. D., Slaight, T. H., Markham, W. J., (2007) Succeeding in a Dynamic World: Supply Management in the Decade Ahead. Institute for Supply Management and W.P. Carey School of Business at Arizona State University, Tempe, Arizona, p. 20.

⁸⁹ Kostić, Ž., Kukoleča, S., (1960) Organizacija prometa. Informator, Zagreb, str. 40-41.

- ugovaranje prodaje,
- izvršenje prodaje,
- vođenje odgovarajuće evidencije.

Istraživanje tržišta i poslove *ekonomske propagande*, najčešće, obavlja služba marketinga. Ekonomska propaganda ima za cilj da različitim sredstvima *deluje na potrošače kako bi oni postali kupci propagirane robe* u privrednom subjektu koji tu propagandu sprovodi. U slučaju da takve službe nema u organizaciji, te poslove obavlja služba prodaje.

Rezultati istraživanja tržišta čine osnovu za izradu *plana prodaje*. Planom prodaje postavljaju se *konkretni zadaci koje je potrebno ostvariti u određenom vremenskom periodu*. Ujedno se planiraju i svi troškovi u vezi realizacije plana prodaje. U skladu sa definisanim planom, kreiraju se i pojedinačni planovi ostalih delova u okviru privrednog subjekta. Izrada realnog plana prodaje uslovljena je prethodnim temeljnim pripremama i analizama. Plan mora da se zasniva na podacima o kretanju prodaje u proteklim godinama i prikupljenim i analiziranim podacima o promenama u potrošačkoj potražnji (ukus i moda, potrebe i kupovna moć potrošača, i dr.). Pri tome treba imati u vidu i mnoge druge okolnosti od značaja za plasman robe (obim proizvodnje, finansijske mogućnosti, kreditiranje). Plan prodaje se sastavlja za određeni vremenski period, po količini i vrednosti, te kupcima i poslovnim područjima.

Kao deo prodajne politike, *politika cena obuhvata mere koje treba preduzimati i principe kojih se valja držati pri formiranju prodajnih cena koje odgovaraju potrebama tržišta (prihvatljive cene), a istovremeno obezbeđuju pokriće troškova poslovanja i ostvarenje najoptimalnijeg dohotka*. Osnovni ekonomski cilj politike cena je unapređenje prodaje, tj. brža i veća realizacija robe po cenama koje su u skladu sa interesima organizacije. Prilikom formiranja prodajne cene menadžment mora voditi računa o njenom dvojakom pravcu. Prvo, ona treba da uzme u obzir donju granicu prodajne cene ispod koje ne bi trebalo ići jer bi, u suprotnom, privredni subjekat pretrpeo gubitak. Drugo, visina donje granice direktno utiče na nivo prodajne cene, odnosno njenu gornju granicu.

Aktivnost formiranja cena se mora sprovesti uz uvažavanje mnogih spoljnih okolnosti – zakonski propisi, mere ekonomske politike, stanje na prodajnom tržištu, kao i unutrašnjih faktora – stepen korišćenosti kapaciteta, troškovi poslovanja utvrđene poslovne politike cena proizvoda. Tržišne prilike su među najbitnijim faktorom za formiranje gornje granice cene. Treba se upoznati sa *ponudom artikla* (broj konkurenata, količina koju nude, po kojim cenama, uslovima, i dr.) i *tražnjom tog artikla* (broj i struktura potencijalnih kupaca, količina koja se može realizovati pri određenoj ceni, i sl.).

Operativne aktivnosti prodajnog poslovanja obuhvataju:

- zaključivanje kupoprodajnog ugovora,
- isporuku ugovorene robe,
- fakturisanje prodane robe.

Na osnovu dogovorenih uslova sa kupcima zaključuje se *ugovor o kupoprodaji robe*. Ugovorom se uređuje predmet prodaje, količina, cena, vreme, mesto i način isporuke, uslovi plaćanja i drugo.

Isporučka robe vrši se u skladu sa ugovorenim uslovima. Prodajna služba ima obavezu da prati i po potrebi preduzima odgovarajuće mere da se kupoprodajni ugovor u potpunosti realizuje. Po izvršenoj otpremi, prodajna služba ispostavlja fakturu (račun) kupcu, kao dokument o isporuci robe. Na osnovu ispostavljene fakture kupac vrši isplatu preuzete robe.

Prodajna služba ima obavezu da vodi odgovarajuću *evidenciju*. Radi se o evidenciji o kupcima, prisutnim reklamacijama, realizaciji plana prodaje itd.

Prodaja može biti organizovana na više načina. Prema jednom kriterijumu, ona može biti direktna - prodaja robe direktno potrošačima (korisnicima), i indirektna – prodaja robe indirektno tj. preko posrednika – trgovine na veliko i trgovine na malo. Takođe, može biti organizovana kao samostalna služba ili, pak, kao služba u okviru komercijalnog, odnosno marketing sektora. Bez obzira na to kako je organizovana, funkcija prodaje je u savremenim uslovima poslovanja suočena sa brojnim izazovima, kao što je uvođenje „just-in-time“ sistema proizvodnje i nabavke, implementacija kompjuterizovanih sistema planiranja zaliha, promena odnosa svih učesnika kanala marketinga i internacionalizacija prodaje.⁹⁰ Kako bi odgovorili na ove izazove, menadžeri prodaje bi trebalo da kontinuirano prate savremene tendencije na tržištu i izvrše efikasan benčmarking strategijskih akcija i mera lidera u privrednoj grani u kojoj privredni subjekat posluje, uz njihovo prilagođavanje trenutnim uslovima u konkretnom privrednom subjektu.

3.4. Finansijska funkcija

Finansijska funkcija predstavlja značajnu i vitalnu funkciju svakog privrednog subjekta. Njen zadatak se ogleda u obezbeđenju potrebnih finansijskih sredstava za izvršenje planiranih aktivnosti privrednog subjekta, kao i staranje o njihovom efikasnom i racionalnom korišćenju. Finansijska funkcija obuhvata *skup aktivnosti koji je usmeren na stvaranje i održavanje finansijske snage privrednog subjekta, odnosno omogućavanje trajne sposobnosti plaćanja, finansiranja, investiranja, uvećavanja imovine vlasnika i zadovoljavanje finansijskih interesa ostalih članova privrednog subjekta*. Kao funkcija koja brine o finansijskim aspektima poslovanja, ona se mora prilagoditi ciljevima i strukturi privrednog subjekta, kao i generalnoj strategiji i strategiji njegovih poslovnih jedinica.

Finansijske aktivnosti privrednog subjekta ostvaruju se preko određenih *grupa poslova*, organizovanih obično u vidu službi, kao što su:

- finansijska operativa,
- knjigovodstvo, i
- obračun zarada radnika.

⁹⁰ Matović, V., (2011) Menadžment prodaje. Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 61.

Financijska operativa obavlja operativne poslove u vezi pribavljanja i raspolaganja finansijskim sredstvima. U tom smislu ona tesno saraduje sa službama u okviru finansijske funkcije – knjigovodstvom i službom obračuna zarada, ali i sa ostalim službama – proizvodnjom, komercijalom (nabavkom i prodajom), planskom, razvojnom itd. Najvažniji zadaci finansijske operative su:

- izrada plana potrebnih finansijskih sredstava,
- pribavljanje finansijskih sredstava,
- usklađivanje dinamike priliva i odliva sredstava u skladu sa finansijskim planom,
- isplata obaveza,
- naplata potraživanja,
- isplata zarada radnika,
- poslovi likvidature i blagajne,
- osiguranje imovine,
- kontrola raspolaganja finansijskim sredstvima i dr.

Knjigovodstvena služba vodi evidenciju o imovini privrednog subjekta, evidentira poslovne promene i utvrđuje finansijski rezultat poslovanja. Knjiženje se vrši na osnovu propisanih isprava, zakonskih propisa i tehnike evidentiranja. Knjigovodstveni poslovi se organizuju po pojedinim oblastima, usklađeni tako da čine određenu celinu, kao što su:

- knjigovodstvo osnovnih sredstava,
- materijalno knjigovodstvo,
- knjigovodstvo obaveza i potraživanja,
- pogonsko knjigovodstvo,
- knjigovodstvo zarada radnika, i
- finansijsko knjigovodstvo.

U zavisnosti od veličine privrednog subjekta, obim poslovanja i specifičnosti procesa rada, uređuje se način vođenja odgovarajuće evidencije i organizacija knjigovodstvene službe.

Služba za obračun zarada radnika vrši obračun zarada i drugih primanja radnika na osnovu propisane evidencije o radu i postojećih opštih akata kojim se uređuje ova oblast. Pored toga, ova služba obezbeđuje svu potrebnu evidenciju u vezi ličnih primanja radnika.

Finansijski poslovi prisutni su u svakom privrednom subjektu. Razlike su samo u obimu tih poslova. S tim u vezi je i način organizovanja finansijske funkcije. Najčešće se ovi poslovi u privrednom subjektu organizuju u okviru privredno-računskog (ili finansijsko-knjigovodstvenog) sektora sa službama: finansijska operativa, knjigovodstvo i služba obračuna zarada radnika.

Uvođenjem računara došlo je do kvalitativnih promena u radu ovih službi. Putem računara obezbeđuje se ažurna, tačna, potpuna i precizna evidencija o imovini i poslovanju privrednih subjekata. To omogućuje blagovremenu izradu raznih izveštaja i analiza potrebnih

organima upravljanja, a pogotovu menadžerima radi upravljanja poslovnim aktivnostima. Elektronsko računarski centar se organizuje onda kada se veliki broj podataka o robi, kupcima i dobavljačima ne može obavljati ručno.

3.5. Marketing funkcija

Savremeni privredni ambijent karakteriše otežani plasman proizvodnih upotrebnih dobara. Razvoj nauke, tehnike, tehnologije, automatizacije i robotizacije omogućio je stalni rast proizvodnje. Ona je danas dostigla neslućene razmere i nije više problem društva. Problem se preselio u sferu realizacije. Proizvedenu robu treba prodati, naplatiti i otpočeti novi ciklus reprodukcije. Drugim rečima, upotrebnim dobrima treba udovoljiti zahteve i potrebe korisnika, obezbediti njihovu potrošnju, jer *"Potrošnja proizvodi proizvodnju dvostruko"* time što:⁹¹

1. proizvod tek u potrošnji postaje stvarni proizvod..., i
2. potrošnja stvara potrebu nove proizvodnje Potrošnja stvara podstrek proizvodnji..... Bez potrebe nema proizvodnje. A potrošnja reprodukuje potrebu.'

Teškoće, u prodaji mogu dobrim delom da se ublaže pa, čak, i eliminišu jednim novim poslovnim pristupom. Reč je o marketing pristupu koji suštinski menja ranije odnose između proizvodnje i potrošnje. Osnovna preokupacija privrednih subjekata postaje tržišni način poslovanja. U središtu zbivanja je potrošač, "neprikosnoveni kralj", koga treba poštovati i uvažavati. Njemu je sve podređeno. Podmirenje njegovih potreba je u interesu potrošača, ali i proizvođača i društva u celini.

Marketing je ona kreativna funkcija u procesu reprodukcije koja stvara pretpostavke za ekspanziju proizvodnje bazirane na njenom usklađivanju sa tržišnim zahtevima i potencijalom prodaje. *Njegova uloga se ne svodi samo na istraživanje i analizu tržištu, onih, koje će stvoriti prostor za ekspanziju i nametati uslove koji odgovaraju dugoročnim interesima preduzeća, bilo putem kreiranja tražnje, lansiranja novih proizvoda, unapređenje prodaje, ili boljom organizacijom kanala prodaje, optimalnim izborom marketing miksa i slično.*

Marketing koncept je, nesumnjivo, najveće dostignuće u upravljanju razvojem privrednih subjekata. U osnovi je racionalan, jer sprečava pogrešno usmeravanje ljudskog rada na izradu proizvoda koje tržište ne prihvata. U privrednoj praksi savremenih privrednih subjekata pokazao se nezaobilaznim, jer je normalno da se proizvodi na osnovu sagledanih potreba, umesto da se potrošač ubeđuje da kupi nešto što je van njegovih potreba i saglasnosti proizvedeno.⁹²

Rastući značaj funkcije marketinga za uspešno poslovanje privrednih subjekata u tržišnim uslovima uticao je na evoluciju formi organizovanja ove funkcije i njenu ulogu i položaj u organizacionoj strukturi privrednih subjekata. Sa sve većim uvažavanjem marketing koncepta prilikom koncipiranja poslovnih politika i strategija, marketing funkcija je

⁹¹ Marks, K., (1985) Prilog kritici političke ekonomije, BIGZ, Beograd, str. 198.

⁹² Zelenović, J., (1997) Marketing i društveni razvoj. Ekonomika, Vol. 43, No. 1-3, str. 56.

vremenom prerasla od jednostavne funkcije prodaje u složen i zaokružen skup aktivnosti. *Proces evolucije* bi se mogao podeliti u šest faza:⁹³

1. *Jednostavna prodajna služba* – U organizaciji kod koje je marketing na ovom nivou razvoja, marketing je podređen prodajnoj funkciji, koja je organizaciono podvojena. Naime, u okviru prodajne funkcije postoji odeljenje prodaje i odeljenje ostalih marketing funkcija, kojima rukovodi direktor prodaje. Ukoliko privredni subjekat ima potrebe za uslugama istraživanja tržišta ili promocije, direktor prodaje može angažovati stručnjake izvan organizacije.
2. *Prodajna služba sa podređenom funkcijom marketinga* – Sa ekspanzijom poslovnih aktivnosti, privredni subjekti jednostavnoj prodajnoj službi po pravilu dodaju određene marketing funkcije, kao što su istraživanje i razvoj i ekonomska propaganda. I dalje su organizaciono podvojeni odeljenje prodaje i odeljenje ostalih marketing funkcija, pri čemu je na čelu odeljenja ostalih marketing funkcija u ovom slučaju marketing menadžer, koji je u podređenom položaju u odnosu na direktora prodaje.
3. *Poseban marketing sektor* - Daljim razvojem poslovnih aktivnosti privrednog subjekta i usložnjavanjem uslova na tržištu, javlja se potreba za izdvajanjem marketinga kao posebne poslovne funkcije, pri čemu se direktor marketinga izjednačava sa direktorom prodaje. To je, može se reći, prvi ozbiljniji korak ka uspostavljanju savremene marketing organizacije. Ovakav način organizovanja marketing funkcije omogućava efikasnije rešavanje kratkoročnih problema i definisanje dugoročnih strategija nastupa privrednog subjekta na tržištu, jer će direktor prodaje i direktor marketinga imati drugačija viđenja šansi i rizika, što bi trebalo da rezultira u boljem sagledavanju trenutnog stanja i izazova i problema sa kojima će se organizacija suočiti u budućnosti. I mada egzistiraju kao zasebne funkcije, od prodajne i marketing funkcije se očekuje da tesno sarađuju.
4. *Moderan marketing sektor* - Kako direktori prodaje i marketinga razmišljaju na drugačiji način, neizbežno je da povremeno dođe do sukoba, rivalstva i nepoverenja između njih. Direktor prodaje će nastojati da prodaja i zadrži svoju dominantnu ulogu, dok će direktor marketinga težiti većem budžetu za obavljanje marketinških aktivnosti i tome da prodaja prilikom definisanja svojih planova više uvažava marketing planove. U slučaju da vremenom sukobi postanu isuviše izraženi i počnu da ugrožavaju dalji razvoj organizacije kao celine, top menadžment može da marketing ponovo stavi u nadležnost prodaje ili da se na direktora marketinga prenese odgovornost i za marketing aktivnosti i za prodajnu operativu. Izborom ovog drugog rešenja, stvara se osnova za uspostavljanje

⁹³ Senić, R., (2000) Marketing menadžment, Prizma, Kragujevac, str. 1057.

modernog marketing sektora, u kojem se funkcija prodaje nalazi pod rukovodstvom marketinga.

5. *Preduzeće sa uspešnim marketingom* - Postojanje zasebne marketing funkcije ne mora automatski da znači da će privredni subjekat uspešno poslovati. Uspešnost obavljanja marketing aktivnosti, a samim tim i samog poslovanja privrednog subjekta, zavisi od toga kako ostale funkcije shvataju marketing funkciju. Ukoliko one i dalje posmatraju marketing prevashodno kao zasebnu funkciju ili kao refiniranu formu prodajne funkcije, a ne kao integralnu funkciju, onda se u takvoj organizaciji ništa nije promenilo. Tek kad ostale poslovne funkcije shvate da svi zajedno “rade za kupce” i da marketing predstavlja integrisani zadatak privrednog subjekta, u kojem svi trebaju aktivno da učestvuju, onda nastaje preduzeće sa integrisanim marketingom odnosno uspešnim marketingom.
6. *Preduzeće koje se zasniva na procesu i rezultatu* - U savremenim uslovima poslovanja, privredni subjekti pri definisanju organizacione strukture sve češće polaze od određenih procesa koji se odvijaju u organizaciji (kao što je na primer razvoj novog proizvoda, realizacija narudžbina, privlačenje novih i zadržavanje postojećih kupaca i slično), a ne od formiranja ogovarajućih sektora. U cilju ostvarivanja određenih rezultata procesa, privredni subjekti formiraju odgovarajuće multidisciplinarne timove koji su odgovorni za dati proces. Stručnjaci iz različitih sektora (poslovnih funkcija) učestvuju zajedno u timovima na realizaciji određenih procesa. Zaposleni u marketing i prodaji sve više vremena provode kao članovi tima procesa. Svaki tim šalje sektoru marketinga periodične rezultata članova marketing funkcije. Sa druge strane, sektor marketinga je odgovoran za planiranje usavršavanje svojih kadrova, njihovo raspoređivanje na timove i ocenu njihovih ukupnih rezultata.

Potencijalni doprinos marketinga razvoju privrednog subjekta varira po fazama evolucije organizacije marketinga. Marketing koncept treba postepeno *integrisati* u sve segmente poslovanja, a dinamika odvijanja ovog procesa zavisi od percepcije zaposlenih o značaju marketinških aktivnosti za razvoj organizacije, ali i saradnje marketing sektora i ostalih poslovnih funkcija u privrednom subjektu.

VI DEO - POSLOVNA POLITIKA PRIVREDNOG SUBJEKTA

1. POJAM POSLOVNE POLITIKE

Poslovna politika privrednog subjekta predstavlja, u osnovi, *skup raznih mera koja privrednog subjekta donose i realizuju radi ostvarenja svojih programskih aktivnosti*. Mere koje se preduzimaju u privrednim subjektima radi realizacije predviđenih ciljeva imaju veliki značaj za same privredne subjekte, ali i za društvenu zajednicu. Ostvarenja programskih ciljeva na višem nivou omogućava i stvaranje više proizvoda i usluga, a time i podmirenje ličnih, zajedničkih i opštih potreba koje stalno rastu. Po svom sadržaju, poslovna politika obuhvata: *proizvodnu orijentaciju, količinu i asortiman proizvodnje, nabavnu i prodajnu orijentaciju, obezbeđenje i trošenje finansijskih sredstava, određivanje politike cena, investicije, tehnološki proces, razvoj, sistem upravljanja i rukovođenja, raspodelu, politiku kadrova organizacije i dr.*

Po svojoj *obuhvatnosti*, poslovna politika može biti unutrašnja i spoljna. Unutrašnja poslovna politika obuhvata oblasti organizacije proizvodnje, finansiranja, kadrova i sl. Spoljna poslovna politika se odražava na politiku nabavke, politiku realizacije proizvoda i usluga, cena i dr.

U okviru globalne poslovne politike, moguće je izvršiti određene dalje podele po *funkcijama*. *Osnovne funkcije* su: funkcija nabavke, proizvodnje, prodaje, finansija, kadrova, investicija i dr. Sve ove parcijalne poslovne politike treba uskladiti u kvantitativnom, kvalitativnom, prostornom i vremenskom smislu.

Poslovna politika predstavlja i *racionalnu poslovnu politiku* – nabavke, prodaje, finansiranja, evidentiranja poslova i dr. U formiranju poslovne politike polazi se od objektivnih i subjektivnih uslova. Pod objektivnim uslovima podrazumevamo uslove privređivanja, a pod subjektivnim radni kolektiv sa svojim organima upravljanja i rukovođenja.

Na poslovnu politiku utiču razni *faktori* što je, u značajnoj meri, uslovljeno tehničko-tehnološkim i drugim specifičnostima. Prirodni uslovi se, naročito, odražavaju na poslovanje poljoprivrednih, šumskih, rudnih i turističkih organizacija. Oni se praktično odnose na: kvalitet zemljišta, klimatske uslove, kvalitet i uslove eksploatacije ruda i dr. Tržište je osnovni spoljni faktor koji bitno utiče na poslovni uspeh. U tom cilju, praćenje i analiza kretanja cena na internom i eksternom planu ima veliki značaj.

Razvoj nauke i tehnologije sve više uslovljava pojavu novih proizvoda – nove proizvodne resurse, što se odražava na snižavanje troškova poslovanja.

Dalje, društvena organizacija proizvodnje se sve više ogleda u većoj društvenoj podeli rada, specijalizaciji, tehnološkoj povezanosti, većem podruštvljavanju proizvodnje. Ovo, u značajnoj meri, potencira pitanje povezivanja na širem planu.

Institucionalni uslovi obuhvataju celokupnost pravnih propisa, kojima se regulišu društveni odnosi i uslovi privređivanja.

Cilj poslovne politike privrednog subjekta je da *optimalno uskladi interes pojedinaca, privrednog subjekta i interese društvene zajednice u celini*. Zadatak poslovne politike je da *doprinese ostvarenju ciljeva poslovanja privrednog subjekta i ukaže na moguće načine za njihovo ostvarenje*. Zbog toga, privredni subjekti prvo definišu ciljeve, pa onda politiku. Poslovna politika daje pravce i okvire u kojima treba donositi i usmeravati pojedinačne planove. Ona treba da bude jasno definisana, kako bi je mogli razumeti i slediti svi članovi kolektiva. Praktično, to znači da treba da bude definisana na način koji će stimulisati kolektivnu i pojedinačnu inicijativu za poboljšanje efikasnosti poslovanja privrednog subjekta.

Poslovna politika treba da zadovolji sledeće uslove: *da je jasna i javna, da osigurava orijentaciju i stabilnost organizacije i da je dovoljno elastična i ispravna prema kolektivu i društvu*. Ona ne može zalaziti u detalje, već mora biti opšta i načelna.

Pravilno postavljena poslovna politika treba da omogući da se ciljevi postignu prema utvrđenom kvalitetu i standardima, uz manji trošak ljudske i pogonske energije, vremena, prostora, sirovina i finansijskih sredstava. Takođe, njen zadatak je da sa najvećim ekonomskim efektom rada obezbedi stručno i operativno poslovanje.

Privredni subjekt treba da koristi postojeća sredstva za rad kojima raspolaže, ekonomično koristi finansijska sredstva i uspešno obavlja realizaciju na tržištu.

Poslovnom politikom privredni subjekt usmerava svoju odluku na to šta će proizvoditi, koliko, po kojoj ceni, kako će proizvoditi, kako će vršiti realizaciju, kakav poslovni rezultat treba da ostvari, kao i način i kriterijume na osnovu kojih će vršiti raspodelu.

2. KREIRANJE POSLOVNE POLITIKE

Kreiranje poslovne politike privrednog subjekta uslovljeno je *subjektivnim i objektivnim* uslovima u kojima obavlja svoju delatnost.

Subjektivni (unutrašnji) faktori se nalaze u samom preduzeću i ono može da deluje na njih. Oni se izražavaju kroz ekonomsko-tehničku strukturu, odnosno kroz proizvodna i finansijska sredstva kojima privredni subjekt raspolaže. Ekonomska snaga, stabilnost poslovanja i mogućnosti razvoja jednog privrednog subjekta zavise od količine sredstava koja mu stoje na raspolaganju. Svako privredni subjekt svojom poslovnom politikom želi da očuva i proširi svoja sredstva, kao i da ih što bolje iskoristi.

Objektivni (spoljni) faktori su:

- prirodni uslovi,
- tržište,
- društvena organizacija proizvodnje,
- razvoj tehnike i nauke,
- institucionalni uslovi i
- javno mnjenje.

Prirodni uslovi, kao najopštiji, značajni su za rad svih privrednog subjekta. Najveću grupu čine prirodna bogatstva gde spadaju: konfiguracija i sastav zemljišta. Biljni i životinjski svet, klima, rude i izvori energije. Neka od ovih bogatstava su regenerativna (obnovljiva) – biljke, životinje i hidro – energija, dok druga nisu – rude i minerali.

Najvažniji spoljni faktor je *tržište*, s obzirom na njegovu funkciju priznavanja društveno potrebnog rada proizvođača. Tržište vrši uticaj na poslovanje privrednog subjekta svođenjem individualnog radnog vremena na društveno potrebno radno vreme. Ukoliko proizvođač nije u stanju da proizvodi pod uslovima društveno potrebnog radnog vremena, on neće biti u stanju da postignutom cenom pokrije svoje troškove, izuzev ako je potražnja veća od ponude, što dovodi do skoka cena.

Redosled aktivnosti na sprovođenju poslovne politike privrednog subjekta je:

- davanje inicijative,
- definisanje problema,
- analiza problema,
- razmatranje alternativnih rešenja,
- donošenje odluka,
- sprovođenje odluka i
- kontrola izvršenja odluka.

Za donošenje odluka potrebno je imati određene podatke. Podaci se odnose na cilj i akciju. Oni treba da ispune određene zahteve: blagovremenost, potpunost, tačnost, razumljivost i reprezentativnost. Inicijativu za donošenje poslovnih odluka mogu dati članovi kolektiva, stručne službe ili predstavnici društvene zajednice.

Definisanje i analiza problema su osnovne faze u procesu konstituisanja poslovne politike. Predlaganje mera poslovne politike u alternativnim varijantama, najčešće, doprinosi izboru optimalnih rešenja. Mere koje se predlažu treba da budu načelne, fleksibilne, javne, realne i dugoročno orijentisane.

Kratkoročnom poslovnom politikom odlučuje se o bližim ciljevima ostvarenja programske orijentacije. To su, najčešće, mere za povećanje proizvodnje, usluga, prodaje, sniženje zaliha, troškova poslovanja i dr. *Dugoročnom poslovnom politikom* se ostvaruju ciljevi na duži rok (investiranje, razvoj, kadrovi i dr.)

Osnovni *principi formiranja poslovne politike* su:

- maksimiziranje rezultata poslovanjem preko produktivnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti;
- obezbeđivanje daljeg razvoja i egzistencije privrednog subjekta uz ostvarenje većih poslovnih rezultata u odnosu na postojeće stanje;
- stabilnost u postizanju predviđenih ciljeva;
- saradnja privrednog subjekta sa drugim organizacijama u okviru grupacije, grane i šire u privredi.

Kreiranje poslovne politike zahteva analizu prethodnog stanja reduzeća i njegovog mesta u okviru grupacije i grane. Kreiranje poslovne politike treba bazirati na osnovi u kojoj

će se uvažavati i interesi svih organizacionih delova. Pri utvrđivanju poslovne politike, potrebno je razmotriti i ograničavajuće faktore, kao što su finansijska sredstva, kadrovi, sirovine i dr. Konkretno, formiranje poslovne politike je dug i stalan posao koji zahteva kontinuitet u radu i pun angažman svih nosilaca privrednih aktivnosti.

Analiza i kontrola ostvarenja ciljeva poslovne politike predstavlja posebnu aktivnost kojom se omogućava provera činjeničnog stanja u procesu reprodukcije. Zadatak analize i kontrole je sagledavanje ostvarivanja ekonomskih principa poslovanja. Objekti analize poslovanja su: poslovne funkcije, sredstva i rezultati poslovanja.

Metode kojima se vrši analiza i kontrola ekonomije su:

- metode ciljeva poslovne politike sa stanovišta interesa društva, kolektiva i pojedinaca;
- ispitivanje mera poslovne politike sa stanovišta ekonomskih principa reprodukcije;
- kvantitativne analize rezultata reprodukcije;
- analize operativne kontrole izvršenja postavljenih ciljeva.

3. POSLOVNE INFORMACIJE

Sistem informisanja u poslovnoj politici ima veliki značaj. Informacije treba da budu *objektivne, tačne i razumljive*. Informacije treba da daju odgovor na pitanja šta se radi, na koji način, čime i ko da radi.

Po sadržaju koji tretiraju, informacije mogu biti o:

- privrednim kretanjima, prognozi i planovima razvoja;
- dodatna znanja iz oblasti privrednog, društvenog i tehničkog razvoja;
- informacije koje utiču na formiranje društvene svesti;
- informacije o gledištima članova radnog kolektiva i dr.

U poslovnoj politici poseban značaj imaju *sistemske informacije*, koje treba da daju dodatna saznanja članovima kolektiva. Po svom sadržaju, informacije mogu biti *ekonomske, tehnološke i institucionalne*. *Ekonomske informacije* obuhvataju: podatke o potražnji proizvoda određenih privrednog subjekta, potražnji proizvoda koji mogu da zamene ih zamene, tržišnim cenama, proizvodnji i dr. *Tehnološke informacije* se odnose na istraživačno-razvojne delatnosti i njihove rezultate u oblastima koje su važne za privredni subjekt. *Institucionalne informacije* su neophodne za su neophodne za operativno i plansko predviđanje i odlučivanje (poznavanje sistemskih zakona).

Informacije se, dalje, ponavljaju kao *makro-ekonomske* i *mikro-ekonomske, retrospektivne i perspektivne*. Sa stanovišta privrednog subjekta, najvažnije su informacije koje se odnose na poslovnu i razvojnu politiku i na raspodelu ostvarenih rezultata (dobiti). Prema strukturi, informacije mogu biti *ekonomske, pravne i tehničke*. Vremenski mogu da

budu *dnevne, nedeljne, mesečne, tromesečne i godišnje*. Informacije se, dalje, pojavljuju kao *interne i eksterne*. Po metodama informisanja, mogu biti *usmene i pismene*.

Bitan uslov za uspešno informisanje je *selekcija informacija* po nivoima odlučivanja. Pravilno izvršena selekcija informacija rasterećuje radnike i oslobađa određene službe suvišnog rada. Informacija je podloga za delokrug rada rukovodstva na planiranju, organizovanju, aktivnom učestvovanju i kontrolisanju.

Informacioni sistem mora biti čvrsto povezan sa osnovnim ciljevima poslovanja privrednog subjekta, sa njegovom politikom i strategijom rukovodstva. Informacioni sistemi imaju veliku ulogu u korišćenju fizičkih, finansijskih i personalnih izvora. Tehnologijom informacionih sistema se može upravljati. Kao i kod svake tehnologije, poznavanje njenih mogućnosti i granica omogućava rukovodstvu da bolje usmerava i odmeri koliko informacioni sistem može da doprinese ciljevima radne zajednice.

Potreba za uvođenjem informacionog sistema može nastati kao rezultat neposredne situacije nastale primenom uslova poslovanja privrednog subjekta, kao na primer kad konkurencija objavi veliko skraćanje rokova isporuke svojih proizvoda. U tom slučaju, rukovodstvo je stavljeno u položaj da mora odmah da preispita svoju politiku poslovanja. Među pitanjima koja se neposredno postavljaju su:

Da li je oprema zastarela?

Da li moramo da povećamo naše skladište polufabrikata?

Da li je naš sadašnji informacioni sistem adekvatan i, ako nije, kako se može projektovati da bi pomogao skraćanju ciklusa izrade naših proizvoda?

Najčešći *simptomi potrebe za informacionim sistemom* u proizvodnom privrednom subjektu su:

- preveliki odnos indirektnih troškov u poređenju sa direktnim,
- česti manjkovi na svim nivoima snabdevanja,
- dugačak ciklus proizvodnje u odnosu na pripremu i fabrikaciju,
- česte izmene planova i termina,
- nizak stepen standardizacije,
- nezadovoljavajuće korišćenje mašina,
- loši ili nepostojeći standardi (normativi) rada,
- veliki prekovremeni rad,
- nizak obrt zaliha.

Koordinacija i integracija napora od strane proizvodnje i marketinga daće rezultate, samo u slučaju ako rukovodioci ovih funkcija prihvate zajedničke ciljeve i participiraju u stvaranju i usvajanju zajedničke politike. Politika i ciljevi se mogu ostvariti, ukoliko se ove dve funkcije upoznaju sa međusobnim potrebama. Iz ovog saznanja mogu proizaći izveštaji, statistike i informacije, potrebne da bi se, u interesu zajedničkih ciljeva privrednog subjekta, omogućilo povezivanje njihovih aktivnosti.

Informacije koje su potrebne organizatoru se mogu svrstati u jednu od osam kategorija prikazanih u nastavku.

1. Informacije o radnim rezultatima poslovne aktivnosti su:

1) promene dobiti (mogu se pripisati cenama i na osnovu njih rukovodilac marketinga može da revidira svoju politiku cena);

2) promene u proizvodnji na osnovu kojih marketing može da planira sve kratkoročne i dugoročne izmene plana prodaje;

3) izveštaj o kvalitetu koji je potreban marketingu kao znak stalnosti kvaliteta proizvoda.

2. Informacije o stanju isporuka. Nedostatak informacije o isporukama je jedan od važnih uzroka teškoća koje nastaju u odnosu između proizvodnje i marketinga. Marketing mora sve vreme da obaveštava kupce o stanju isporuka. Ove informacije mogu biti:

1) Ugovorne isporuke. Većina porudžbenica od potrošača ima pridodate kopije kojima se potvrđuje narudžbina i traže informacije o isporuci. Ove kopije se, kao potvrda narudžbine, šalju proizvodnji radi dobijanja odgovarajućih podataka o isporuci, a potom se vraćaju prodaji i šalju kupcu.

2) Stanje kupčeve porudžbine. Odeljenje prodaje treba da dobije izveštaj sa podacima o isporukama za sve pristigle porudžbine.

3) Delimične isporuke. Izveštaj o svim delimičnim isporukama se dostavlja prodaji i on treba da prikaže isporučene količine i utvrđene rokove za ostatak porudžbine. Delimične isporuke treba izbegavati, jer one zahtevaju dodatni administrativni posao, povećanje troškova transporta i prijema robe.

3. Informacije o stanju zaliha su:

1) Gotova roba i roba u procesu proizvodnje. Izveštaj o ovoj robi treba da bude dostupan odeljenju za prijem porudžbina, kako bi se omogućilo obaveštavanje kupaca o raspoloživosti proizvoda.

2) Zalihe i isporuke sa skladišta. Nedeljni i mesečni izveštaji o zalihama i isporukama sa skladišta treba da budu dostupni marketingu, tako da on može da daje izveštaj o održavanju mini i maks stokova.

3) Rashodovane zalihe. Ovaj izveštaj koristi marketing u cilju prodaje materijala po nižim cenama, pre nego što on dođe u stanje da bude rashodovan.

4. Oprema pogona i korišćenje kapaciteta podrazumeva:

1) Mogućnosti proizvodnje. Osoblje marketinga treba da je obavešteno o svojoj novoinstaliranoj opremi, poboljšanom procesu, ili o dodatnom proizvodnom prostoru, koji će biti upotrebljen radi povećanja proizvodnje u sledećoj fiskalnoj godini. Ovo se mora znati pre utvrđivanja godišnjeg plana prodaje.

2) Korišćenje opreme. Odeljenje marketinga treba da je obavešteno o svakom predviđenom, slobodnom proizvodnom vremenu, na bilo kojoj mašini ili procesnoj opremi. Na osnovu toga, marketing može da obezbedi specijalni program radi kratkoročnog obezbeđenja posla, koji bi održao puno korišćenje proizvodnih kapaciteta.

3) *Ekonomične proizvodne serije.* Prodaji su potrebne informacije o minimalnim ekonomskim proizvodnim serijama celokupne opreme i procesa, tako da može obavesti kupca o najmanjim prihvatljivim narudžbinama koje se mogu prihvatiti bez posebnog povećanja cene.

5. *Informacije o predviđenoj prodaji.* Godišnji plan prodaje treba razbiti na delove, najbolje mesečno. Ove mesečne, potrebne količine se upotrebljavaju u izradi mesečnih termin planova. To se odnosi na:

1) *Terminiranje planova prodaje.* Mesečne količine prodaje moraju biti dostavljene proizvodnji, pre početka fiskalne godine. Prodaja treba da razbije ukupne količine na mesečne, jer se time obezbeđuje vreme za pripremu potrebne proizvodne opreme, narudžbinu sirovina sa dugim rokom isporuke i upoznavanja osoblja proizvodnje sa potrebama prodaje.

2) *Pouzdanost planova.* Predviđanja prodaje obično proizilaze iz iskustvenih podataka i uključuju istraživanja tržišta i analizu informacija o novim proizvodima, ekonomskim faktorom, kretanju tržišta, razvoju konkurencije, kao i analizom svih ostalih faktora koji utiču na prodaju.

3) *Reviziju planova.* Usled promenljivih uslova na kojima se zasnivaju predviđanja prodaje, potrebe svakog fiskalnog kvartala moraju biti preispitane od strane prodaje, kako bi se izvršile izmene u zahtevima za proizvodima gde je to potrebno. Ova predostrožnost sprečiće privredni subjekt da gomila zalihe proizvoda koji se sporo prodaju i omogućuje prebacivanje proizvodne opreme na proizvode koji se brže prodaju.

6. *Informacije o kvalitetu proizvoda* podrazumevaju:

1) *Specifikacije.* Prodaja treba da obezbedi dobijanje detaljnih specifikacija (podataka) od naručioca, uključujući i crteže, potreba za testiranjem, načina upotrebe, dimenzija, boja, količine, pakovanja, instrukcije o isporuci i ostale odgovarajuće podatke potrebne kako bi se omogućilo proizvodnji da obezbedi proizvod koji naručiocu treba.

2) *Tolerancije.* Od prodaje se zahtevaju informacije o prihvatljivim granicama kvaliteta proizvodnih tolerancija. Ovo je potrebno kako bi se izbeglo pojave skupih i uskih tolerancija u proizvodnji, a koje ne zahteva krajnja upotreba kupčevog proizvoda.

3) *Upotreba proizvoda.* Kompletni podaci o tome kako se, od strane korisnika, upotrebljava proizvod preduzeća, su vitalni za dalje poboljšanje kvaliteta proizvoda.

4) *Primedbe proizvoda.* Proizvodnji se dostavljaju kompletne kopije izveštaja prodavaca o primedbama potrošača na proizvod, podaci o ispitivanju korisnika, kao i druge osnovne informacije u vezi mogućnosti proizvoda da odgovori potrebama kupca.

7. *Stanje konkurencije.* Marketing treba da obaveštava proizvodnju o tome kako se kreće prodaja konkurencije.

Podaci koji upoređuju konkurentne naspram sopstvenog proizvoda, a odnose se na vek trajanja, testove, cene, naklonost potrošača, pakovanje, isporuku i slično, omogućuju proizvodnji da stalno preispituje proizvod privrednog subjekta i da izvrši potrebne izmene, kako bi se zadržala lojalnost kupca.

Podatke o svim novim konkurentskim proizvodima treba dostavljati proizvodnji na uporedno ispitivanje.

8. *Promene potreba potrošača* mogu biti:

1) *Kratkoročne analize tržišta*. Odeljenje marketinga treba da obaveštava proizvodnju o potrebama potrošača za promenom proizvoda, tako da se oprema ne proširuje ili zamenjuje, ukoliko će zahtevi potrošača opasti ili izmeniti se u bliskoj budućnosti.

2) *Dugoročne analize tržišta*. Odeljenje za ispitivanje marketinga treba da sačini projekciju dugoročnih potreba za proizvodima komitenata privrednog subjekta.

4. PLANIRANJE POSLOVNIH AKTIVNOSTI

Planiranje je dinamičan proces aktivnosti kojima se *predviđaju zadaci, vreme i način njihovog izvršenja u određenom periodu*. U tom smislu, poslovna politika se može posmatrati kao programiranje ciljeva i zadataka u radu. Bitnu karakteristiku planiranja daje *programiranje rada i razvoja*. Ovo se ostvaruje u različitim oblicima međusobnog povezivanja i saradnje.

Planiranjem se *konkretizuju ciljevi* i određeni zadaci koje treba ostvariti. Osnov za planiranje su dobro pripremljeni normativi utroška rada, predmeta i sredstava za rad. Planovi treba da budu proizvod sledećih analiza:

- mogućnosti proizvodnje i kapaciteta,
- mogućnosti plasmana,
- analize utrošaka i troškova,
- dejstva privrednih instrumenata,
- analize finansijskih sredstava, kadrova, sirovinske osnove i dr.

Poslovna politika, praktično, prethodi izradi planova – u kojima se obuhvataju bitna pitanja vezana za rad i perspektivu privrednog subjekta. U osnovi, principi planiranja su sledeći:

1. Planovi se donose pojedinačno, za svaki privredni subjekat;
2. Usklađivanje planova, privrednih subjekata i šire, sa planovima u grupaciji i privrednoj grani. Planovi privrednog subjekta treba da budu usklađeni sa smernicama privredne politike i planovima društveno-političke zajednice.

Planovi privrednog subjekta treba da budu zasnovani na *realnim mogućnostima* ostvarenja, analizi tržišta, nabavci, prodaji i finansijskom stanju. Planom treba konkretizovati zadatke, kako za privredni subjekat, tako i za njene organizacione jedinice. Planski elementi i pokazatelji treba da budu tako odabrani i postavljeni da određuju merljive, konkretne veličine.

Planovi privrednog subjekta mogu biti *kratkoročni i dugoročni*. *Kratkoročni* obuhvataju vremenski period od jedne godine. Oni, praktično, služe kao operativna konkretizacija akcija i zadataka koje treba izvršiti da bi i srednjoročni, odnosno dugoročni plan mogao da bude ostvaren. Osnovni zadatak *dugoročnog planiranja* je definisanje ciljeva

koji se postavljaju pred privredni subjekat. Za donošenje dugoročnih planova, naročito je potrebno proučiti: razvojne tendencije na tržištu, razvoj tehnike, tehnologije i organizacije, mogućnosti promena u uslovima privređivanja i dr.

U politici planiranja, pored poznavanja *internih*, potrebno je upoznati dejstvo *eksternih* faktora. Eksterni faktori mogu biti sledeći: privredni sistem, razvoj tehnologije, tržište, sirovinski i energetska, transportni i dr.

Interni faktori su, u osnovi, proizvodni program i mogućnosti promena tog programa, organizaciona izraženost, struktura kadrova, organski sastav sredstava, mogućnosti finansiranja i dr.

Složenost sistema planiranja može se savladati, ako se unapred predvide svi zadaci koje treba izvršiti i načini na koji se to može učiniti. *Metode planiranja poslova* treba da sadrže sledeće:

- vrstu i oblike ukupnih pojedinačnih planova,
- redosled izrade pojedinačnih planova,
- osnove za izradu planova,
- vreme izrade i donošenja planova,
- način izmene (rebalans) planova,
- način praćenja izvršenja planova.

Metodom planiranja poslovanja treba predvideti izradu ukupnih i pojedinačnih planova. Ukupni plan poslovanja treba da sadrži sledeće pojedinačne planove: plan proizvodnje, plan realizacije roba i usluga, plan nabavke materijala i energije, plan potrebnog broja radnika, plan investicija, plan troškova poslovanja, plan usavršavanja kadrova, plan obrtnih sredstava, plan formiranja i raspodele ukupnog prihoda.

Plan proizvodnje i usluga utvrđuje obim, veličinu i dinamiku angažovanja kapaciteta. Ovde je bitno voditi računa o optimalnom korišćenju kapaciteta, sa jedne, i mogućnostima obezbeđenja repromaterijala i realizaciju proizvoda, sa druge strane. Proizvodna politika obuhvata proizvodnu orijentaciju u bližoj i daljoj perspektivi.

Utvrđivanje proizvodnog programa predstavlja odlučivanje o tome šta će se proizvoditi, odnosno, koje vrste proizvoda ili usluga. Pitanja koja se ovde postavljaju su:

Koji su važni kriterijumi za formiranje proizvodnog programa - ono što tržište traži ili ono što je moguće proizvesti?

Da li usvojiti stalni ili promenljivi proizvodni program?

Da li promene proizvodnog programa treba ostvarivati ukidanjem stalnih proizvoda, sužavanjem proizvodnog programa, osvajanjem novih proizvoda i dr.?

Kako i koliko često je moguće menjati proizvodni program?

U osnovi, bitno je pitanje koliko se može širiti proizvodni program sa stanovišta veličine troškova i potrebe kupaca. Širi proizvodni program omogućuje privrednom subjektu da na tržištu stupa u poslovne odnose sa većim brojem kupaca, što pruža mogućnost povećanja realizacije. To omogućuje i elastičnije vođenje politike cena. Širi proizvodni

program, pored svih prednosti, može imati i nedostatke, tj. nepovoljno se odraziti na troškove poslovanja. Promene u proizvodnom programu su, uglavnom, uslovljene razvojem tehnike i tehnologije, zahtevima tržišta, rentabilnošću proizvoda i dr. Mogućnosti promena proizvodnog programa su različite u pojedinačnim privrednim subjektima, što zavisi od elastičnosti prilagođavanja potrebama tržišta.

Na *elastičnost* utiče niz faktora, kao što su:

- lokacija koja privredni subjekat trajno veže za određenu sirovinu ili određeno tržište;
- karakteristike kapaciteta, naročito ako su u pitanju specijalizovane mašine namenjene proizvodnji određenih proizvoda;
- organizacioni oblik proizvodnje (pojedinačna, serijska, masovna);

Poslovi oko izmene proizvodnog programa mogu se grupisati na:

- tehnička istraživanja i
- ekonomska istraživanja.

Pod *tehničkim istraživanjima* podrazumevamo različite poslove - od razvoja ideja o novom proizvodu do njegovog uvođenja u proizvodnju, što se odnosi na istraživanja vezana za projektovanje i konstrukcije, osvajanje novih proizvoda, investicije u nove kapacitete i sl. *Ekonomskim istraživanjima* treba obrazložiti ekonomsku opravdanost uvođenja novih proizvoda. Ekonomska i tehnička istraživanja se prepliću i odvijaju sinhronizovano. Ovom vrstom istraživanja za nove proizvode treba:

- utvrditi opravdanost uvođenja novih proizvoda u redovnu proizvodnju, odnosno u proizvodni program;
- ispitati tržište za novi proizvod (određivanje moguće proizvodne cene i uklapanje cene koštanja u tu cenu).

Predmet analiza proizvodne politike su:

- istraživanje mogućnosti realizacije proizvoda;
- istraživanje predmeta rada i tehnoloških procesa;
- racionalizacija unutrašnjeg transporta;
- istraživanja na planu specijalizacije, standardizacije, kadrovske politike, angažovanja sredstava i dr.

Politika *obezbeđenja sredstava za reprodukciju* obuhvata pitanja koja se odnose na obezbeđenje sredstava, uslove isporuke, način plaćanja i dr. Ovde se postavljaju pitanja: šta, koliko, kada, gde i po kojim cenama izvršiti nabavku sredstava za reprodukciju. Izračunavanje veličine zaliha je uslov za vođenje nabavki od proizvođača ili preko

posrednika. Ukoliko je to moguće, bolje je ići na direktno snabdevanje koje doprinosi smanjenju troškova poslovanja.

U politici nabavke sredstava za reprodukciju, potrebno je voditi računa o sposobnosti dobavljača da, u ugovorenom roku, isporuči tražene količine. U tom cilju, može biti korisno, u određenim uslovima, sarađivati sa više dobavljača. Obezbeđenje sredstava za reprodukciju po nižim cenama doprinosi smanjenju troškova poslovanja, a time i povećanju dohotka.

U okviru nabavne politike, najvažniji posao je istraživanje mogućnosti nabavke u zemlji i inostranstvu. U politici obezbeđenja sredstava za reprodukciju je značajno i pitanje organizacije nabavne funkcije. Ona može biti organizovana centralizovano, decentralizovano ili kombinovano. Na ovo, u značajnoj meri, utiče mikrolokacija. Dislocirani privredni subjekti najčešće primenjuju decentralizovane ili kombinovane metode organizovanja nabavki sredstava za reprodukciju. Na veličinu zaliha u privrednom subjektu utiče više faktora, kao što su: oprema skladišta, finansijska sredstva, transport, veličina programskog zadatka i dr. U određenoj meri, na veličinu zaliha utiču i odnosi ponude i potražnje na tržištu, mogućnosti obezbeđenja sredstava, lokacija, privredna politika i dr.

Politika *realizacije* utvrđuje ciljeve prodaje, načine ostvarenja postavljenih ciljeva i sredstava za realizaciju navedenih ciljeva. U cilju stvaranja većeg dohotka, prodajna politika treba da vodi računa o mogućnostima povećanja realizacije, cenama, osvajanju novih proizvoda, osvajanju novih tržišta i dr. Politika cena je najznačajnije pitanje. Polazne osnove za određivanje visine prodajnih cena su troškovi proizvodnje (cena koštanja). Prodajna cena treba da obezbedi pokriće troškova i određenog dohotka za raspodelu. U poslovnoj politici prodajnih cena, moguće je imati orijentaciju realizacije većih količina, uz niže cene, ili politiku realizacije manje proizvoda, uz veće cene. Ovo je, svakako, uslovljeno i specifičnostima proizvodnje. Privredni subjekat može voditi *aktivnu ili pasivnu politiku cena*, što znači da svojim stavovima i odlukama utiče, manje ili više, na politiku cena.

Privredni subjekat može na tržištu nastupiti samostalno, ili u saradnji sa drugim privrednim subjektom. U poslovnoj politici prodaje, najznačajnije pitanje je izbor najpovoljnije odluke. To je uvek povezano sa mogućim rizikom. Prema tome, u ovom poslu, princip elastičnosti treba da bude prisutan u značajnoj meri.

Politika realizacije roba i usluga zasniva se na:

- istraživanju prodajnog tržišta (kupovna moć, ponuda – potrošnja – potražnja, prodajne cene, konkurentne radne organizacije, formiranje i vođenje politike prodaje itd.);
- planiranju prodaje (izrada kratkoročnih i dugoročnih planova);
- prodaji, prodajnom tržištu, ekonomskoj propagandi, skladištenju, kreditima, ukupnim prihodima i dr.;
- prodavanju robe i usluga na domaćem i inostranom tržištu (vođenje pregovora, zaključivanje ugovora o prodaji – kupovina, otprema i fakturisanje robe, reklamacije kupaca, naplata potraživanja od kupaca i sl.);
- ekonomskoj propagandi;
- pripremi skladištenja i otpremi gotovih proizvoda;
- evidentiranju prodaje i

- ekonomskoj analizi, reviziji i kontroli prodaje.

U proceni pripreme za realizaciju roba i usluga, prvu grupu poslova čini marketing. Konceptija marketinga, u osnovi, zahteva da ciljevi budu usmereni prema krajnjem potrošaču. Marketing ima svoje specifičnosti. On služi za usmeravanje privrednog subjekta prema tržištu. On je, u značajnoj meri, širi od pojma prodaje proizvoda. Klasični zadaci funkcije prodaje su obrada tržišta, formiranje cena i operativna prodaja. Sa stanovišta marketinga, to su istraživanja tržišta, planiranje i ekonomska propaganda. Planiranje prodaje obuhvata plan prodaje proizvoda i usluga po količini i asortimanu, plan troškova prodajne funkcije, plan reklame i propagande i dr.

Istraživanje tržišta obuhvata sledeće aktivnosti:

- istraživanje potreba (potražnja),
- istraživanje ponude (konkurencije),
- istraživanje metoda (puteva prodaje).

Ekonomska propaganda je delatnost koja, pomoću vizuelnih, akustičnih i kombinovanih sredstava, informiše potrošače o određenim proizvodima i uslugama i utiče na njih da izaberu i kupe određene proizvode. Njen značaj je veliki, kako za realizaciju proizvoda, tako i za uvođenje novih. Prenosioci, odnosno, mediji ekonomske propagande, putem kojih se u raznim oblicima potrošačima prenose propagandne poruke, mogu biti raznolike. Neke od njih su: oglasi u štampi, radio i TV, izložbe, sajmovi i dr. Ekonomska propaganda se, u osnovi, temelji na određenim načelima. Ta načela mogu biti:

- informativna (objašnjavaju potrošačima proizvod koji žele prodati);
- objektivna (istinita) – vode računa o interesima potrošača i prodavca;
- efikasna – sposobna da privuku pažnju potrošača (sistematska i planirana, a ne kampanjska);
- ekonomična.

Ekonomska propaganda treba značajnije da doprinese povećanju promena robe, stvaranju poverenja kupaca o kvalitetu robe, i jačanju ugleda preduzeća u javnosti – društvu.

5. USKLAĐIVANJE ČINILACA PROCESA REPRODUKCIJE

Organizacija je *trajna delatnost* u privrednom subjektu. Ona je neposredno vezana za proizvodnju i poslovanje, prati ih i predstavlja njihov sastavni deo. Nema proizvodnje ni poslovanja bez odgovarajućeg usklađivanja potrebnih činilaca proizvodnje.

Organizacione promene su rezultat, prvenstveno, promena u delovanju unutrašnjih i opštih faktora. Organizacione promene mogu biti izazvane i nekim drugim razlozima, u prvom redu greškama, odnosno disfunkcijama u organizaciji. Ove greške su nastale zbog neusklađenosti između i unutar činilaca proizvodnje, ili zbog toga što je postojeće

organizaciono stanje neprikladno za realizaciju ciljeva. Do određenih promena u organizaciji može doći i iz drugih razloga, kao što su intenzivni rast koji je u toku ili se očekuje. Promene mogu biti uslovljene novim saznanjima i rešenjima u području organizacije ili drugih nauka, izmenama u konceptu organizacije, imitacijom organizacionih rešenja primenjenih u drugim privrednim subjektima i dr.

Greške, odnosno disfunkcije, u organizaciji su pojave koje narušavaju skladno i efikasno delovanje činilaca proizvodnje u ispunjavanju zadataka. Greške su, obično, posledica neznanja, odnosno nedovoljnog organizacijskog znanja članova kolektiva, posebno rukovodećih kadrova, koji nemaju potrebna organizaciona znanja za ovaljanje poslova na tim radnim mestima. Najčešće su greške koje nastaju zbog nepravilnog rasporeda radnika na radnim mestima, nepravilnog i nejasnog rasporeda dužnosti, ovlašćenja i odgovornosti, nedostatka koordinacije i sl. Međutim, ima grešaka koje nastaju zbog preterane organizovanosti, kada se nastoje fiksirati svi odnosi i veze. U takvoj situaciji, i najmanji poremećaji, izazvani nepredviđenim okolnostima, mogu izazvati ozbiljne organizacijske greške koje se teško uklanjaju. Posebno je teško ukloniti one greške koje nisu došle do punog izražaja i čiji će se negativni efekti tek pojaviti.

Narušavanje organizacione discipline je značajan uzrok organizacionih poremećaja koji, u stvari, imaju iste efekte kao i organizacione greške. U organizaciji proizvodnje to se ogleda u nepridržavanju propisanog toka tehnološkog procesa, redosleda radnih operacija, režima rada, uputstava u održavanju postrojenja i potrebnih mera sigurnosti itd. U organizaciji rukovođenja, narušavanje organizacione discipline se ogleda u preskakanju ustanovljenog redosleda komuniciranja, samovoljnom i subjektivnom ponašanju, a može poprimiti i druge manifestacije.

Rast privrednog subjekta je krupan uzrok promene organizacione strukture. Budući da se činioци proizvodnje i uslovi privređivanja stalno menjaju, neophodno je da im se organizacija stalno prilagođava kako bi se postiglo optimalno izvršavanje zadataka. Najčešći oblici takvog prilagođavanja su dopunjavanje postojeće i stvaranje nove organizacije.

Postojeća organizacija se, obično, dopunjuje onda kad promene činilaca proizvodnje i uslova privređivanja ne čine staru organizaciju u potpunosti nesvrshodnom. U takvoj situaciji, stara organizacija može pružiti dovoljno širok okvir ukoliko dođe do potrebnih korekcija ili nadogradnje. Te korekcije se češće sastoje u osnivanju novih organizacionih jedinica, a ponekad i izuzetno, u uvođenju novih organizacionih postupaka i sredstava. Za dopunu organizacije, karakteristično je da se vrši u kraćim vremenskim razmacima, da je ograničena na kratkoročne ciljeve i da, u najvećem delu, zadržava postojeću organizaciju. To su svakodnevna organizaciona prilagođavanja koja se događaju u dobro organizovanim privrednim subjektima, sposobnim da ih sprovedu. Drugi privredni subjekti, koji organizaciju ne smatraju trajnom delatnošću i u kojima su problemi dostigli kritičnu tačku, kao o oni kojima predstoji skokovit rast, moraju vršiti temeljite promene, napuštati staru i stvarati novu organizaciju, jer stara ne može više osigurati efikasan sistem rada.

Postupak za rešavanje ovih problema može biti:

- identifikovanje organizacionih problema,
- definisanje zadataka organizacije,

- snimanje i analiza postojećeg stanja,
- traženje najpovoljnije varijante,
- izrada obrazloženog predloga i donošenje odluke i
- uvođenje nove organizacije.

Da bi se sa organizacijom moglo početi, mora se, pre svega, utvrditi postojanje *disfunkcija* u postojećoj organizaciji. Mora se doći do saznanja da se određeno organizaciono rešenje mora menjati ili da se neki novi odnosi i postupci moraju organizaciono regulisati.

Kada su definisani organizacioni problemi, može se odrediti zadatak koji treba obaviti. *Definisanje zadatka* je vrlo važna faza rešavanja organizacionih problema, jer u sebi uključuju *i donošenje odluka o pokretanju postupka*. Odluka je završni akt definisanja zadatka. Odlukom se, zapravo, utvrđuju način i uslovi u kojima se problem treba rešiti. Odluka obično sadrži:

- definiciju problema, koja treba da bude precizna,
- zadatak koji se rešavanjem želi ispuniti,
- način na koji treba rešiti definisan problem,
- potrebna sredstva za izradu predloga,
- rok do kojeg treba izraditi predlog.

Snimanje i analiza stanja organizacije je važan deo ukupnog procesa rešavanja organizacionih problema. Snimanje postojećeg stanja se obavlja prikupljanjem činjenica i informacija koje imaju vrednost koja utiče na dobijanje što realnije slike. Činjenice o postojećoj organizaciji se moraju temeljiti na stvarnim i realnim podacima, koji se mogu koristiti u svojoj originalnoj formi ili obraditi na adekvatan način. One se prikupljaju različitim metodama (intervjuom, anketiranjem...). Pritom, potrebno je prikupiti podatke o:

- položaju i rasporedu mašina, njihovom korišćenju i evidentiranju eventualnih uskih grla, rasporedu radnih mesta, uslovima rada i sl.;
- brojnomo stanju radnika, kvalifikacionoj strukturi, odstupanjima od procene radnih mesta, radnom vremenu, ponašanju radnika i sl.;
- saobraćajnom putu između pojedinih radnih mesta, odnosno organizacionih jedinica u toku rada i u toku radnog postupka, prekidima koji se događaju i sl.;
- zadacima, odgovornosti i ovlašćenjima pojedinih organa, odnosno između pojedinih organizacionih jedinica, grupa i pojedinaca i sl.;
- sadržaju dokumentacije i dr.

Podaci se, po pravilu, prikupljaju *neposrednim posmatranjem i proučavanjem postojećeg stanja i odgovarajuće dokumentacije* kojom se reguliše organizacija. Prikupljeni podaci i informacije se detaljno analiziraju i kritički ispituju kako bi se stvorila što realnija slika postojećeg stanja, i to njegovih dobrih i loših strana. Pritom, važno je analizirati postojeće stanje na način kojim se utvrđuju, ne samo pojave organizacionih problema, već i uzroci koji su ih izazvali.

Po završetku snimanja i analize postojećeg stanja, počinje faza istraživanje mogućnosti za rešavanje organizacionih problema odnosno poboljšanje organizacije. Uloga profesionalnog organizatora, u ovoj fazi, dolazi do punog izražaja. Oni moraju, pre svega, utvrditi koje sve varijante postoje, a zatim obaviti tzv. vrednovanje tih varijanti, kako bi se mogla izabrati najpovoljnija.

Vrednovanje varijanti se obavlja tako što se sve alternative paralelno i detaljno obrade primenom prikladne metodologije i onda međusobno upoređuju, na osnovu čega se izvrši izbor. Taj postupak je vrlo efikasan i prihvatljiv kada se radi o malom broju varijanti. Teško ga je primeniti kada postoji veći broj mogućih rešenja određenih problema. U tom slučaju, upotrebljava se jednostavniji postupak – utvrde se neki osnovni elementi koji se ispituju kod svih varijanti, pa se na osnovu njih izabere najpovoljnija.

Predlog za rešavanje organizacionih problema mora biti kompleksan. Taj predlog mora sadržati sve relevantne podatke i činjenice o postojećem stanju organizacije, sa naznakom dobrih i loših strana i njihovim posledicama. Varijante u predlogu treba da budu tako obrađene i prikazane, da se može utvrditi način na koji određena varijanta osigurava izvršenje postavljenog zadatka, kao i to uz koje uslove, potrebna sredstva, vreme, kadrove i ostalo.

Po prihvatanju organizacije slede *pripreme* za njeno sprovođenje. Te pripreme su:

- pripreme materijalnog karaktera, koje se sastoje u tome da se nabavi nova oprema, proširi prostor, podese radni uslovi i sl.;
- pripreme kadrova za realizaciju nove organizacije u šta se ubraja popuna, razvrstavanje i odgovarajuća obuka, ukoliko postoji potreba za tim;
- priprema odgovarajućih organizacionih dokumenata;
- efikasno praćenje i kontrola sprovođenja organizacije.

Planiranje u privrednom subjektu se sastoji u predviđanju zadataka koje treba ostvariti u određenom vremenskom periodu i u određivanju uslova pri kojima ti zadaci treba da se izvrše. Planiranjem se vrši svesno usmeravanje razvoja poslovanja privrednog subjekta za naredno vremensko razdoblje. *Zadaci planiranja* u privrednom subjektu su:

- predviđanje prometa (količina, asortiman, kvalitet, cene) i elemenata (sredstva rada, predmetu rada i rad – kadrovi) koje treba angažovati, odnosno utrošiti za promet planirane količine robe;
- predviđanje uslova pod kojima privredni subjekat pristupa ostvarenju planiranih zadataka – uslovi unutar privrednog subjekta (kapaciteti, radni kolektiv, unutrašnja organizacija i dr.), uslovi izvan preduzeća (tržište, ekonomska politika zemlje, mere, ekonomski instrumenti i dr.);
- predviđanje ostvarenja dohotka i njegove raspodele na deo koji pripada zajednici i deo koji ostaje privrednom subjektu za lične dohotke i fondove.

Planovi privrednog subjekta moraju biti usklađeni sa potrebama tržišta, njegovim realnim mogućnostima (kapacitetima) i njegovim višegodišnjim razvojem. U suštini, u planovima preduzeća se konkretizuje poslovna politika privrednog subjekta.

Perspektivni planovi se donose za duže vremensko razdoblje – pet, sedam, deset i više godina. Perspektivni plan odražava osnovnu liniju privrednog razvitka ili privrednog subjekta za nekoliko godina. On služi kao baza za donošenje (razradu) tekućih planova. Tekući planovi se donose za kraće vremenske periode, ne duže od godinu dana. U tekućim planovima se, konkretno i detaljno, razrađuju pojedini zadaci, postavljeni u perspektivnom planu čiji su sastavni deo. U zavisnosti od potreba, sadržina planova može biti veoma raznovrsna. Tako, samostalni plan privrednog subjekta obuhvata plan nabavke robe, plan prodaje, plan kadrova, plan investicija, finansijski plan i dr.

Svi ovi planovi mogu biti *svodni i parcijalni*. Svodnim planovima se obuhvata privredni subjekat kao celina. Parcijalni planovi obuhvataju pojedine delove privrednog subjekta (sektore, radne - ekonomske jedinice i dr.) zbiru parcijalnih planova treba, po pravilu, da budu jednaki svodnom planu čitavog privrednog subjekta.

Dinamika plana predstavlja razradu i podelu tekućeg godišnjeg plana na kraće vremenske periode. Razrada tekućeg godišnjeg plana na polugodišnje, tromesečne i mesečne, spada u domen osnovnog planiranja. Dalja podela i razrada osnovnih planova na mesece, dekade, dane (i dnevne smene), spada u operativno planiranje. U osnovnim tekućim planovima privrednog subjekta (godišnjim, polugodišnjim, tromesečnim i mesečnim) obuhvata se i povezuje rad preduzeća kao celine. U njima se postavljaju okvirni planski zadaci, koji služe za dalju plansku razradu u privrednom subjektu. Obično se sastavljaju i donose krajem tekuće za narednu godinu. Operativni tekući planovi se utvrđuju za period kraći od jedne godine. Sastavljaju se na osnovu smernica i okvira poslovanja, utvrđenim osnovnim planovima. Oni služe kao instrument i putokaz za konkretne akcije. Osnovna svrha operativnih planova je da omoguće blagovremeno praćenje i izvršavanje osnovnih planova. Tako se u preduzećima izrađuju mesečni i dekadni planovi nabavke i prodaje robe, a po potrebi i sezonama. Operativni planovi se nazivaju i izvršnim planovima, jer se pomoću njih izvršavaju osnovni planovi privrednog subjekta, čiji su sastavni deo. Operativni planovi mogu, u slučaju potrebe, da odstupe od postavki i proporcija utvrđenih osnovnim planovima. Samostalnim planom privrednog subjekta se postavljaju zadaci (smernice) za tekuću godinu i predviđaju uslovi koji treba da obezbede ostvarenje ovih zadataka.

6. MERENJE I VREDNOVANJE REZULTATA RADA

Pod merenjem rezultata podrazumeva se njihovo *apsolutno i relativno* iskazivanje. *Apsolutni* izraz rezultata poslovanja – fizičkog proizvoda, ukupnog prihoda o dobiti je količinski izraz datog rezultata u određenom vremenskom periodu. *Relativni* izraz rezultata se dobija upoređivanjem apsolutnog izraza rezultata sa nekom uporednom veličinom. Kao uporedna veličina može se koristiti odgovarajući rezultat ili ulaganja, koja su nastala u stvaranju rezultata. *Uporedni rezultat* je odgovarajući rezultat koji može biti uzet iz drugog perioda, drugog preduzeća, plana itd. Na primer, dobit se može upoređivati sa dobiti ostvarenom u drugom periodu, u drugom preduzeću, planiranom dobiti itd.

Za utvrđivanje relativnog izraza rezultata, potrebna su *dva elementa*:

- rezultat koji se meri,
- uporedna veličina rezultata ili ulaganja.

Zavisno od uporedne veličine, može se govoriti o merenju rezultata u odnosu na:

- vremenske intervale,
- uporedna preduzeća,
- plan,
- ulaganja.

Podaci o ostvarenim rezultatima u jednom vremenskom periodu su neophodni za praćenje poslovanja organizacije. Oni, međutim, nisu dovoljni. Uzeti sami za sebe, ne daju potpunu sliku o značaju ostvarenih rezultata. Isti rezultat ima različit značaj za preduzeće, zavisno od toga da li u odnosu na rezultate prethodnih perioda prikazuje povećanje ili smanjenje. Poređenje rezultata u različitim vremenskim periodima zove se vremenska komparacija. Ona pokazuje promene rezultata u tim periodima. Vremenski periodi, čiji se rezultati upoređuju, moraju biti uporedivi (npr. uporediti podatke za: mesece, tromesečje, godine itd). Izbor vremenskog intervala zavisi od mogućnosti utvrđivanja rezultata poslovanja u datom periodu, kao i od interesa i potreba menjanja rezultata. Mogućnosti utvrđivanja rezultata zavise od pojavnog oblika rezultata i prirode delatnosti.

Period čiji se rezultati porede zove se *tekući period*, a period sa čijim se rezultatima poredi zove se *bazni period*. Promene rezultata iz perioda u period mogu biti iskazane u:

- apsolutnom i
- relativnom iznosu.

Apsolutne promene se dobijaju kao odnos između rezultata tekućeg i baznog perioda.

Organizacija meri svoje rezultate poređenjem i sa rezultatima *uporedivih organizacija*. Uporedive su one organizacije koja proizvode isti proizvod i imaju približno isti kapacitet sredstava (benčmarking). Na osnovu upoređivanja pojedinih oblika rezultata, dve uporedive organizacije, dobija se informacija o tome koja je organizacija ostvarila bolje rezultate. To je osnova za analizu uzroka ostvarenih rezultata. Odstupanje ostvarenih rezultata poslovanja posmatrane od uporedive organizacije može se iskazati kao razlika u rezultatima. Osim poređenja rezultata sa uporednim organizacijama, rezultati se porede i sa ostvarenim prosečnim rezultatima u grupaciji srodnih proizvođača. Poređenje rezultata organizacije sa rezultatima srodnih organizacija zove se eksterna komparacija.

Organizacije planiraju svoje poslovne aktivnosti. Pri tome, značajno mesto pripada planiranju rezultata poslovanja: fizičkog obima proizvodnje, ukupnog prihoda i dobiti. Po završetku poslovanja, u određenom vremenskom intervalu, ostvareni rezultati se upoređuju sa planiranim za taj vremenski period. Poređenje ostvarenih sa planiranim rezultatima se zove planska komparacija. Ona je značajna, pre svega, sa stanovišta unapređenja poslovanja. Naime, u slučaju odstupanja ostvarenih od planiranih rezultata utvrđuju se uzroci, što se koristi za dalje unapređivanje poslovanja. Pored toga, na osnovu odstupanja ostvarenih od

planiranih koriguje se ostvarenje raspodele u odnosu na plan raspodele rezultata. Ostvareni rezultati mogu biti veći, manji i jednaki planiranim rezultatima.

Odstupanje ostvarenih od planiranih rezultata može se iskazati u apsolutnom iznosu, kao razlika, i u relativnom iznosu, kao indeks. Indeks se izračunava stavljanjem u odnos ostvarenog sa planiranim rezultatom i množenjem sa sto.

Poslovni uspeh može biti izražen u *celini i delimično*. Obuhvaćen je u celini odnosom svih izraza rezultata – fizičkog proizvoda, ukupnog prihoda i dobiti sa svim izrazima ulaganja – utrošcima ljudskih resursa, troškovima i angažovanim sredstvima.

Vrednost ostvarenih rezultata je izraz proizvoda fizičkog obima ostvarenih rezultata i prodajnih cena po proizvodima i uslugama koje se mogu realizovati na tržištu. Vrednost ostvarenih rezultata, u toku određenog perioda, najčešće jedne godine je funkcija:

- fizičkog obima ostvarene proizvodnje ili izvršenih usluga, izraženim u naturalnim jedinicama mere;
- prodajnih cena po jedinici proizvoda ili usluga, i
- tržišnih i drugih uslova značajnih za realizaciju, odnosno prodaju ostvarenih proizvoda ili usluga.

6.1. Uslovi rada

Za fizičku izdržljivost i zamor pri radu, kao i za korišćenje radne sposobnosti radnika, važnu ulogu imaju *uslovi rada*, što se još naziva „radna sredina“. Radnu sredinu čine *uslovi pod kojima se rad obavlja na pojedinim radnim mestima*, a koji mogu uticati na rad i efekat rada radnika. U tom pogledu, važan uticaj ima temperatura, zračenja i vlaga u prostorijama za rad, osvetljavanje, boja prostorije, buka i šumovi, potresi pri radu, jednoličnost (monotonija) u radu, i sl.

Pitanje najpovoljnije *temperature* na radnom mestu zavisi od vrste posla i položaja u kojem se radi. Za miran rad u sedećem stavu potrebna je viša temperatura (oko 18-20 °C), nego ako je rad življi, stojeći ili hodajući (oko 10-12 °C). Niže ili više temperature od optimalnih nepovoljno utiču na radni kapacitet i aktivnost radnika. U tom slučaju, treba osigurati potrebne zagrejavajuće ili rashladne uređaje, odgovarajuće oblačenje, uzimanje toplih ili hladnih pića i sl. Prevelika ili nedovoljna *vlaga*, takođe, nepovoljno deluje na organizam, pa se u tu svrhu mogu izvesti izolacioni radovi ili regulisati brzina strujanja vazduha. *Osvetljenje* prostorije treba da bude dovoljno, stalno i ravnomerno (uz što manje naprezanja za oči). Važno je, takođe, i pitanje *boja zidova* i prostorija (neke boje podstiču, a druge smanjuju aktivnost). Među elemente koji smanjuju fizički kapacitet radnika spadaju buka, šumovi i potresi pri radu, koji nadražuju živce i zamaraju fizički.

Jednoličnost posla može uticati na zamaranje radnika i izaziva osećaj dosade, zasićenja i monotonije, a što smanjuje pažnju i interes za rad i slabi razvitak intelektualnih sposobnosti radnika. Kao mere za ublažavanje monotonije u radu mogu se uvesti češći odmori, promena posla, rekreacija i sl.

Na stepen korišćenja sposobnosti zaposlenih, kao i na trošenje rada i radni učinak, može u znatnoj meri, uticati i *unutrašnji odnos čoveka prema radu*. Na taj odnos utiču mnoge okolnosti psihološkog i fiziološkog karaktera kao što su: fizičko stanje zdravlja, zamorenost,

dovoljna i pravilna ishrana, sređene stambene i porodične prilike, zadovoljstvo poslom, svest o važnosti posla, pravilno nagrađivanje, osećaj sigurnosti, osećaj solidarnosti, dobro postupanje, higijenska i tehnička zaštita, socijalno osiguranje, uređenje radnog mesta, atmosferske prilike, udaljenost od mesta rada i dr. Dobro obavljanje posla treba da postane način života.

Da bi se predupredile negativne posledice neadekvatnih uslova rada, neophodno je imati *studiju rada* i *studiju pokreta*. *Studija rada* obuhvata analizu postupaka i merenje vremena rada u svrhu usklađivanja svih elemenata potrebnih pri izvršavanju određenog posla, odnosno delatnosti u organizaciji. *Studija pokreta* sastoji se od evidentiranja, snimanja i analize, kritičkog ispitivanja postupaka i pokreta u toku izvršenja nekog posla, kao i određivanja i razvijanja jednostavnijeg i produktivnijeg postupka. Studija postupaka i pokreta u radu dovodi do „ekonomije pokreta“, tj. do eliminisanja nepotrebnih i neefikasnih pokreta i zamenjivanja ovih sa korisnijim i efikasnijim pokretima, zatim do ukidanja nepotrebnih pauza, smanjenja broja povratnih hodova, spajanja sličnih poslova i izvođenja priprema za rad do detalja.

Pravilnom primenom studije rada, može se znatno racionalizovati i olakšati rad radnika, mogu se smanjiti gubici na materijalu, energiji i prostoru, povećati stepen korišćenja kapaciteta postrojenja i skratiti trajanje rada, a što sve doprinosi povećanju produktivnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti poslovanja. Merenje vremena rada obuhvata *snimanje vremena* koje je potrebno za izvršenje određenog posla u svrhu analize, kritičkog ispitivanja i eliminisanja (uklanjanja) nepotrebnog trošenja vremena (čekanja, zastoja, prekida) i ustanovljenje radnih normi.

6.2. Sistemi nagrađivanja zaposlenih

Među važne faktore koji stimulišu psihološku sklonost i fiziološku sposobnost radnika za rad, spada i *sistem nagrađivanja radnika*. Postoje dva osnovna sistema plaćanja, odnosno nagrađivanja rada: *plaćanje po vremenu* i *plaćanje po učinku*. Dopunski su sistemi: sistem dodatka, premijski sistem, i sl.

Sistem plaćanja po vremenu sastoji se od plaćanja rada prema jedinici vremena provedenog na radu, bez obzira na to koliko je za to vreme učinjeno. Kao jedinica vremena koja služi kao osnova za obračun, može se uzeti sat, dan, nedelja ili mesec (najčešće sat). Ovaj sistem nagrađivanja, i pored jednostavnosti obračunavanja, ima značajne nedostateke sa ekonomskog stanovišta. Glavni su mu nedostaci u tome što ne stimulišu zalaganje i zainteresovanost radnika za povećanje produktivnosti rada.

Sistem plaćanja po učinku sastoji se u tome da radnik dobije nagradu za rad u zavisnosti od ostvarenog učinka (izraženog u proizvodnji ili prometu, tj. pružanju usluga) određenog kvaliteta. Može se vršiti u tri oblika: *direktno plaćanje po učinku*, *progresivno plaćanje po učinku* i *akordno plaćanje po učinku*. *Direktno plaćanje po učinku* je onda kada se zarađena osnovna plata zaposlenih određuje isključivo prema učinku. Što je veći učinak, to je srazmerno veća zarada. *Progresivno plaćanje po učinku* je takav oblik plaćanja kada se za izvršenje norme plaćanja uzima u obzir normalan tarifni stav, a za prekoračenje norme

primenjuje se progresivno povećanje obračunatog stava. Primenjuje se ako je prekoračenje norme ostvareno uz smanjenje troškova po jedinici proizvoda.

Treći oblik plaćanja po učinku je *akordno plaćanje ili akord (pogodba)*. Ovo je najstariji način plaćanja po učinku i sastoji se u tome da se plata *utvrđuje prema izvršenom poslu*, tj. prema jedinici proizvoda (komadu), odnosno količini proizvoda. Može biti *obični akord*, kada je tarifa po komadu uvek ista i *progresivni akord*, kada zarada raste progresivno u odnosu na broj komada.

Dopunski sistemi plaćanja rada su *sistem dodatka i premijski sistem*. Dodaci se mogu dati za rad na teškim poslovima, za stimulisanje radnika na intenzivniji i produktivniji rad ili na temelju socijalne zaštite. *Premijski sistem* se sastoji u davanju premije radnicima za uspešno izvršavanje zadataka ili poslova na kojima rade ili kojima rukovode (za uštedu materijala, bolji kvalitet, izvanredno zalaganje).

Plaćanje po učinku, i pored poteškoća u primeni, ima znatnih prednosti od plaćanja po vremenu. Poteškoće su ekonomske i tehničke prirode, a sastoje se od pravilnog utvrđivanja normi, njihove evidencije i revizije. Ovaj sistem nije dovoljno pristupačan radnicima, može trpeti kvalitet i ekonomičnost, i sl.

6.2.1. Normiranje poslova

Usko povezano sa merenjem radnog vremena je pitanje utvrđivanja radnih normi, što je ujedno i važan cilj samog merenja. Pod „normiranjem rada“ podrazumeva se *određivanje potrebnog vremena za izvršenje tačno određenog zadatka, pod tačno određenim uslovima*.

Norma je merilo učinka i u njoj su izražena dva elementa: učinak, koji treba postići i vreme za koje treba učinak postići. Prema tome, postoje dva načina iskazivanja normi: *norma izrade* i *norma vremena*. Norma izrade (učinka) pokazuje koliko proizvoda treba proizvesti u jednoj jedinici vremena, pod tačno određenim uslovima. Norma vremena pokazuje koliko vremena treba utrošiti za izradu jedinice nekog proizvoda. Prema načinu utvrđivanja, postoje *kalkulativne norme, tehničke norme, norme utvrđene grubim snimanjem i iskustvene norme*.

Raspodela zarada po normi stimuliše zaposlene. Ona razvija i podstiče na sticanje odgovarajuće stručne spreme. U isto vreme, radna norma utiče na razvijanje inicijative zaposlenih, kroz usavršavanje i zalaganje. Da bi radne norme bile stimulativne, potrebno je da su realne. Ako bi bile preniske, zaposleni bi ostvarili i premašivali norme bez odgovarajućeg naprezanja i zalaganja što bi, s jedne strane, uticalo na nedovoljan porast produktivnosti rada, a s druge strane, na porast troškova rada. Ako bi radne norme bile previsoke, onda bi demobilizatorski delovala na zaposlene i oni ne bi činili napore, niti se zalagali da ih ispune i premaše, što bi se opet negativno odrazilo na produktivnost rada i porast troškova. Da bi norme bile realne, a time i stimulisale proizvođače na veće učinke, od značaja je način njihovog utvrđivanja. Ukoliko se utvrđuju na bazi snimanja vremena i pokreta, biće i realnije, a ukoliko predstavljaju rezultat iskustva iz prošlosti, njihova realnost će biti manje sigurna. Za realnost norme, zainteresovani su i ostali zaposleni. Ako bi norme bile nerealne i suviše niske, oni koji rade po normi bi primili veće zarade, pa bi time ostatak mase za zarade režijskih radnika bio manji.

Za stimulativnost radnih normi od značaja je njihova stabilnost, tj. da se ne menjaju, sem u opravdanim slučajevima. Ukoliko je reč o tehničkim normama (koje su utvrđene merenjem i snimanjem procesa rada) mogu da se menjaju, recimo, u sledećim slučajevima: ako postoje računске greške, promena mašine, promena materijala itd. Ukoliko su norme iskustvene ili statističke (ako su utvrđene na bazi ranijih iskustava i evidencije učinka) njihove promene mogu biti izvršene povremeno, jer uz iste uslove rada i uz istu tehničku opremljenost, u dinamici proizvodnog procesa na bazi sadašnjeg faktora, moguće je da ranije norme, prihvaćene na osnovu ranijih iskustava budu nerealne. Ne treba često menjati norme, jer to unosi nesigurnost i nepoverenje kod zaposlenih. Ukoliko u nekoj organizaciji ima čestih promena normi, moguća su taktiziranja onih koji rade po normi. Naime, zaposleni ispunjavaju normu i delimično je premašuju, ali ne u onoj meri u kojoj bi to mogli, iz straha da će veći premašaj normi uticati na promenu visine norme. Zbog toga, tehničke norme bi se menjale samo kada bi se promenili objektivni faktori.

Da bi zaposleni bio stimulisan za učinak, potrebno je da su norme jasne, odnosno da ih on razume i da može svoj učinak da poredi sa normom i da uvek zna, na osnovu toga, koliko mu pripada na ime zarade. Za to je potrebno da postoje cenovnici radova i proizvoda. Dakle, radne norme mogu da se utvrde na osnovu iskustva iz prethodnog procesa proizvodnje, na osnovu statističke evidencije iz prethodnog perioda i studijom vremena.

Inače, norme još mogu biti pojedinačne i grupne. Pojedinačne norme se utvrđuju za radni učinak jednog radnika. Grupne norme se utvrđuju u slučajevima kada tehnološki proces ne omogućuje merenje rezultata rada pojedinaca. Grupne norme se primenjuju i u slučajevima kada je moguće izmeriti učinak pojedinca, ali zbog međuzavisnosti pojedinih poslova, to nije celishodno. Pri grupnim normama, problem je deobe zarada na pojedinca. Najčešće se kao ključ u raspodeli ličnih dohodaka na pojedince uzimaju mesečne startne osnove zarada. Od značaja za učinak po normi je evidencija učinka. Od toga zavisi kako se vodi, odnosno, da li se tačno i uredno poentiraju učinci zaposlenih za rad po normi, a što se odražava na zainteresovanih zaposlenih na rad po normi i njihovo ispunjenje, pa i premašivanje.

Normiranje je uslovljeno i organizacijom rada. Od stepena podele rada i sinhronizovanja tako izdellenog rada, zavisi visina normi radnika. Ukoliko je izvršena detaljna podela rada na proizvodnim radnim mestima, radnik na svom radnom mestu obavlja manji broj raznorodnih operacija, ili manji deo jedne operacije.

6.2.2. Premije

Premije su oblik učešća pojedinaca ili grupa u raspodeli zarada za posebne učinke. Svrha premije je da se stimulišu članovi kolektiva na razne uštede, kako bi se postiglo ekonomičnije poslovanje. Da bi se mogla stvoriti raspodela na osnovu premija, bitno je da se može meriti izvršenje zadataka. Ako se to ostvaruje, onda se premijama kompletira čitav sistem unutrašnje raspodele i obezbeđuje poslovanje na osnovnom principu ekonomije.

Premije mogu biti *pojedinačne* (individualne) i *grupne* (kolektivne), u zavisnosti od toga da li se ekonomski efekti premiranja prate pojedinačno za svakog radnika ili grupu radnika. U svakom slučaju, prednost treba dati pojedinačnim premijama, jer se time u

najvećoj meri, stimuliše radnik na racionalnije poslovanje. Međutim, na nekim radnim mestima jedino je moguća grupna premija.

Takođe, premije mogu biti *pozitivne i negativne*. Pozitivne premije se obračunavaju u korist radnika, na osnovu postignutih rezultata iznad normiranih. Negativne premije su, u stvari, kazne (penali) koje plaća radnik koji nije izvršio utvrđene normative u pogledu utroška materijala, kvaliteta, i sl.

Nadalje, premije mogu biti *neposredne i posredne*. Ako se rezultat može meriti neposredno po pojedinim radnim mestima, kao na primet, utrošci materijala na konkretnom radnom mestu, onda se takve premije nazivaju *neposrednim premijama*. S druge strane, ako se premija, koja pripada nekim stručnjacima ili rukovodiocima, vezuje za učinak neke poslovne ili organizacione jedinice ili čitavog preduzeća, a ne samo za radno mesto tih zaposlenih, onda se takve premije nazivaju *posrednim premijama*.

Od značaja za ekonomiju preduzeća je da premijama bude obuhvaćen što veći broj radnika, kako bi ekonomski efekti kroz premiranje bili što veći. Prema tome, treba premirati ne samo radnike iz neposredne proizvodnje, već i ostale zaposlene koji svojim radom doprinose da su rezultati u poslovanju i proizvodnji veći. Ovo znači da treba premirati radnike, koji doprinose sniženju troškova i poboljšanju kvaliteta, kao i stručnjake i rukovodioce koji obezbeđuju racionalnije poslovanje.

Važnije vrste premija su još i:

1) *Ušteta na pojedinim materijalnim troškovima*. Ove uštede se ostvaruju kroz sniženje troškova materijala ispod određenih normativa. One mogu da budu pojedinačne i grupne.

2) *Premija za smanjenje škarta*. Značaj smanjenja škarta, odnosno smanjenja broja loše izrađenih proizvoda je u tome što se time smanjuju troškovi materijala i troškovi rada i omogućuje se u suštini bolje korišćenje kapaciteta, čime se postiže sniženje troškova po jedinici proizvoda.

3) *Premija za sniženje cene koštanja*. Ovom premijskom osnovom premiraju se rukovodioci pogona, stručnjaci iz laboratorije i sl. kao i zaposleni u nabavnoj službi. Uslov za premiranje po ovoj osnovi je ostvarenje sniženja cene koštanja, u odnosu na plansku cenu koštanja za određeni period.

4) *Premija za povećanje realizacije proizvodnje*. Cilj ove osnove premiranja je da se stimulišu radnici prodajne službe u ostvarenju veće realizacije.

5) *Premija za bolje korišćenje osnovnih sredstava*. Ovo je tipičan primer posredne premije. Osnov za obračun ovog premijskog osnova je vrednost ostvarene proizvodnje iskazana po ceni koštanja, koja se stavlja u odnos sa prosečnim angažovanim sredstvima.

6) *Premija za kvalitet*. Najčešće se primenjuju u slučajevima kada je kvalitet od primarnog značaja za plasman proizvoda na tržištu. Problem premiranja po osnovi kvaliteta je u tome što je za neke proizvode teško odrediti kvalitet, kao i kontrolu kvaliteta.

7) *Premija za povećanje fizičkog obima proizvodnje*. Ovo je obično grupna premija za odeljenje, pogon ili za čitavu organizaciju. Ovaj osnov se primenjuje ukoliko je povećanje fizičkog obima proizvodnje rezultat potpunijeg korišćenja kapaciteta, odnosno povećanja produktivnosti rada.

8) *Premija za racionalizacije i novotarstvo.* Ovom premijskom osnovom želi se da se poboljša tehnološki proces i organizacija rada, kako bi se time postigla proizvodnja sa nižim troškovima.

6.3. Metode merenja rada

Proučavanje metoda i merenje rada u naporima za povećanje produktivnosti rada ima veliki značaj. Cilj ovih metoda je *najracionalnije korišćenje ljudskih i materijalnih činioca proizvodnje.* Proučavanje metode podrazumeva sistematsko snimanje, analizu i kritičko ispitivanje postojećih predloženih metoda za obavljanje rada, kao i razrada i primena lakših i efikasnih metoda.

Merenje rada je *primena određenih metoda s ciljem skraćivanja dužine rada, nekog konkretnog posla i izračunavanje vremena koje je potrebno prosečnom radniku da ga obavi.* Na optimalno korišćenje radnog vremena (što se teško ostvaruje) utiče više faktora. Svaki prekid rada koji čini da radnik prestane da proizvodi je, u određenoj meti, nekorisno upotrebljeno vreme. Nekorisno upotrebljeno vreme smanjuje produktivnost, jer produžuje rad, tj. trajanje operacije. Ono najčešće nastaje zbog slabe organizacije rada i nedovoljnog angažovanja radnika. U tom smislu, proučavanje rada treba da doprinese poboljšanju procesa i postupaka, poboljšanju rasporeda zaposlenih, kao i ekonomisanju njihovog naprezanja, poboljšanju korišćenja sredstava za rad, jačanju kvaliteta međuljudskih odnosa, i dr. Pri ispitivanju navedenih problema, potrebno je uspostaviti logičan redosled analiziranja. U praksi, taj redosled je najčešće sledeći:

- definisanje problema;
- sakupljanje potrebnih informacija koje se odnose na određeni problem,
- razmatranje mogućih pravaca odlučivanja, sprovođenja odluke i dr.

Praćenje i analiza radnog vremena zaposlenih daje odgovor na pitanje koji deo tog vremena otpada na:

- *iskorišćeno radno vreme*, tj. ono radno vreme koje je radnik upotrebio za: proučavanje dokumentacije, pripremanje i raspoređivanje radnog mesta, i sl. (vreme pripremno – završnog rada), rada sa sredstvima za rad kojim se neposredno ostvaruje cilj tehnološkog procesa (vreme osnovnog rada), stavljanje u pogon i zaustavljanje sredstava za rad, nameštanje i skidanje predmeta rada, i sl.

- *neiskorišćeno radno vreme*, tj. onaj deo radnog vremena koji se odnosi na vreme nekorisnog rada, vreme dopuštenih (odmor i dr.) i nedopuštenih prekida, bilo da su subjektivnog (zavisno od zaposlenih) ili objektivnog (nezavisno od zaposlenih) karaktera.

Analiza vremenskog trajanja pojedinih operacija, kao i trajanje rada, omogućuju da se uoči gde i kako se vreme neracionalno koristi. Smanjivanjem neiskorišćenog radnog vremena stvaraju se uslovi za ubrzanje radnih procesa, a time se stvara i slobodno radno vreme za dopunsku proizvodnju.

Nakon određivanja vremenske norme, potrebno je pratiti, određeno vreme, njeno izvršenje da bi se utvrdilo da li se odstupanja od prosečnog izvršenja norme kreću u granicama tolerancije. Izvršenje norme se izračunava po obrascu:

$$\text{Izvršenje norme} = \text{normirani sati} / \text{utrošeni sati} \times 100$$

Pošto se završi posao oko postavljanja norme, potrebno je napraviti spisak metoda, alata i opreme koja se koristi pri tom radu. To je, u svakom slučaju, potrebno, jer promene u sadržini rada koje utiču na trajanje, utiče i na planiranje i na troškove. To je naročito važno ako se norma koristi kao osnova sistema za stimulativno nagrađivanje. Glavni princip svih dobrih stimulativnih sistema koji se zasnivaju na proučavanju vremena je, da se norma ne sme menjati, izuzev kada se menja sadržina rada normiranog posla, ili ako se menja način organizovanja posla ili ispravljanja računске greške.

7. ORGANIZACIONE PROMENE

U životnom ciklusu organizacije dolazi do promena uslova i faktora, potreba i mogućnosti, ciljeva i strategija. Promene zahtevaju prilagođavanje. Organizaciono prilagođavanje je najefikasniji način prilagođavanja. Ono ima za cilj da, u novim uslovima, uspostavi ravnotežu između poslovnih i organizacionih performansi, tj. između učinaka i zadovoljstva. To podrazumeva solidno teorijsko znanje o ljudskoj prirodi i solidno praktično iskustvo. Znanje je preduslov za razumevanje ljudskog ponašanja. Iskustvo omogućava predviđanje i kontrolu ponašanja.

Organizacija preduzeća se nalazi u stanju stabilnosti onda kada su strategija, organizaciona struktura i stil vođenja preduzeća u skladu sa njegovom internom i eksternom sredinom. Tada se funkcionisanje kompanije obavlja prema ustaljenoj poslovnoj formuli, prema pravilima operativne logike važećeg modela organizacione strukture i usvojenog obrasca ponašanja vođstva i zaposlenih, koji se učvršćuje i postaje navika, rutina ili norma ponašanja. Međutim, stanje stabilnosti organizacije se teško održava, jer ga promene uslova u internoj i eksternoj sredini stalno narušavaju. Zato su promene strategije, strukture i stila vođenja organizacije neminovne, a to znači da je vođstvo preduzeća prinuđeno da živi sa promenama i da, u skladu sa prirodom promena u sredini, adaptira ili transformiše svoju organizaciju.

Okruženje, kao sumarni izraz za sve faktore izvan preduzeća koji remete stanje njegove ravnoteže i stabilnosti, bilo je i ostalo najjača snaga promena. Međutim, okruženje je menjalo svoju strukturu i karakteristike od stabilnog, preko dinamičkog do turbulentnog. Ovakav razvoj okruženja uticao je na pojavu strateških problema u funkcionisanju organizacije u čijem rešavanju je, pored poželjne menadžerske intuicije, bila potrebna adekvatna naučna podrška.

Organizaciona promena predstavlja *promenu stanja organizacije preduzeća u dve vremenske tačke, odnosno, prevođenje organizacije iz stanja A u novo stanje B*. Na primer,

preduzeće X je 10 godina nakon osnivanja bilo organizovano prema funkcionalnom modelu, a potom je prešlo na divizionalni model. Organizacione promene je moguće klasifikovati na različite načine. Uvek se polazi od nekog izabranog kriterijuma, kao npr: obuhvat promena, dubina promena, veličina promene, način na koji se promene izvode, i sl. u skladu sa izabranim kriterijumom, u literaturi postoje brojne podele, kao što su: parcijalne i sveobuhvatne; proaktivne i reaktivne; plitke i duboke; male i velike, itd. Najraširenija je ona podela koja organizacione promene diferencira prema podelama, odnosno implikacijama koje ima, na pojedine dimenzije organizacije i, preko njih, na performanske organizacije. Polazeći od ovog kriterijuma, organizacione promene se diferenciraju na inkrementalne ili adaptivne i radikalne ili generativne.

Inkrementalne promene su one koje se proizvode u okviru postojećeg bazičnog modela i fokusirane su na samo neke elemente organizacije. One imaju karakter malih promena ili finog podešavanja organizacije sa ciljem da se preduzeće adaptira promenama u sredini (internoj i eksternoj). Ove promene ne izazivaju veću pometnju i potrese u preduzeću. Na primer, ako dođe do proširenja aktivnosti prodaje u nove regione, prirodno je da se prodajni sektor poveća za određeni broj organizacionih jedinica, koje će pokrivati nove regione. Time se ne narušava postojeći koncept organizacije, kao ni njegova operativna logika, a obezbeđuje se usklađenost strategije i strukture. Preduzeće na sličan način može prilagoditi svoju organizaciju ako diversifikuje proizvodni program, tako što će pored postojeće proizvodne celine uvesti novu. I u ovom slučaju, bazični model organizacije se suštinski ne menja, samo se adaptira i prilagođava strategiji proširenja proizvodnog programa.

Adaptivne promene su razvojne promene. One prate rast i razvoj organizacije. U skladu sa strategijom rasta i razvoja preduzeća, adaptivne promene obezbeđuju razvoj njegove organizacije. Ove promene teoretičari i konsultanti nazivaju linearnim, kontinuiranim ili promenama prvog reda (*first order change*, engl.) u organizacionoj praksi ove promene se uvode pomoću programa organizacionog razvoja, koji uključuje primenu tehnika koje se fokusiraju na određene elemente organizacije (redizajn radnih mesta, uključivanje zaposlenih u donošenje odluka, i sl.) ili na određene organizacione nivoe (individualni, grupni, organizacioni).

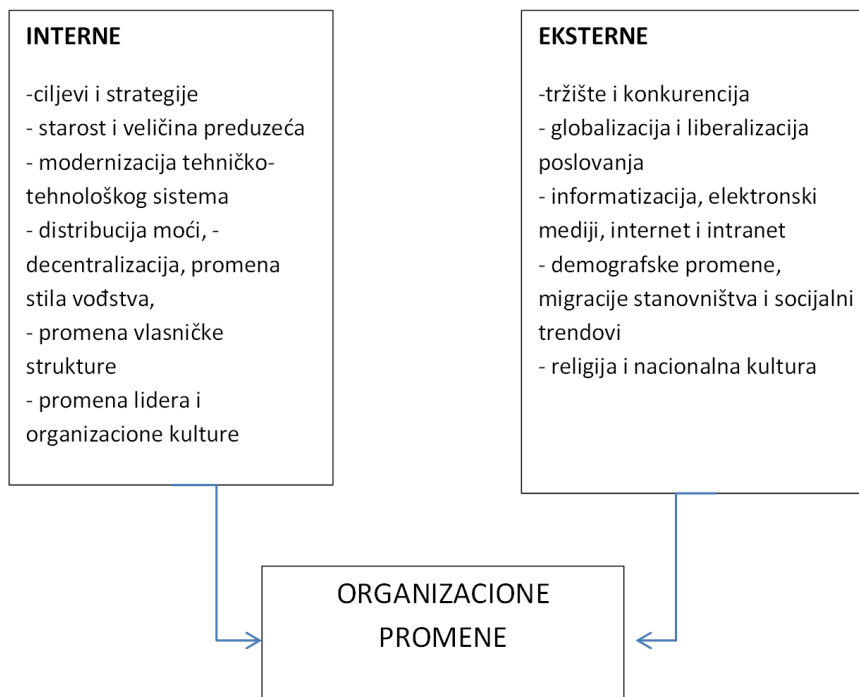
Kao što je poznato, u modelu životnog ciklusa organizacije se relativno dug period evolucije, u kome se ostvaruje stabilan rast i razvoj, prekida pojavom krize čije rešavanje zahteva radikalne promene strategije i organizacije preduzeća. Pokazalo se da relativno dug period organizacione stabilnosti slabi fleksibilnost i smanjuje sposobnost organizacije za učenje i prihvatanje promena. Sa ovim promenama se suočavaju mnoge uspešne velike organizacije u kojima su unutrašnje snage za očuvanje stabilnosti veoma jake.

Krizna stanja, koja se jasno ispoljavaju trajnim padom performansi, ne mogu se rešiti adaptacijom. Potrebna su nova znanja i sposobnosti vođstva da napravi zaokret u dosadašnjoj praksi. Nisu dovoljne parcijalne intervencije u okviru postojećeg modela organizacije. Neophodno je zameniti sam model. Potrebno je kreirati novi model koji će podržati novu strategiju preduzeća. Drugim rečima, osim adaptacije nužna je transformacija. *Transformacija* je radikalna promena koja podrazumeva intervencije u svim elementima organizacije. To je velika i sveobuhvatna promena koja zadire, kako u širinu, tako i u dubinu organizacije. Najpre se radikalno menja strategija kao način na koji preduzeće održava i

osnažuje svoju konkurentnost, a zatim nova strategija generiše promenu organizacije. Postojeći model organizacione strukture se zamenjuje novim, kreira se nov obrazac kulture, razvijaju se nove norme ponašanja zaposlenih, redefinišu se poslovni procesi. Dolazi do prekida uhodane prakse i uspostavljanja nove. Zato se radikalne i sveobuhvatne promene često nazivaju i diskontinuelne. U modelu životnog ciklusa Grejner ih naziva revolucionarnim promenama, jer daju nov oblik čitavoj organizaciji. S obzirom da dovode do korenitih promena čitave organizacije, radikalne promene se često nazivaju i fundamentalnim promenama. Neki teoretičari i konsultanti ih nazivaju promenama drugog reda (*second – order change*, engl.), multidimenzionalnim i multinivovskim.

Za razliku od adaptivnih promena koje imaju karakter razvojnih, *radikalne promene* su rizičan i neizvestan poduhvat. Teško je unapred predvideti njihov tok i ishod. Rezultati mogu biti bolji, ali i lošiji od prethodnih, pa zato većina lidera odlaže ovu vrstu promena sve dok ih kriza, najčešće finansijska, ne primora na drastične mere. Kao dubinske i sveobuhvatne, radikalne promene organizacije se uvode pomoću radikalnih programa koji se razlikuju od programa organizacionog razvoja. Od početka 80-ih, kada su preduzeća počela masovnije da uvode radikalne promene organizacije do danas, afirmisali su se sledeći programi radikalnih promena: organizaciona transformacija, reinženjering poslovnih procesa, upravljanje totalnim kvalitetom i smanjivanje organizacije.

Da bi došlo do organizacionih promena, bilo inkrementalnih bilo radikalnih, neophodno je iskoristiti snage koje dolaze iz okruženja, ali i iz same organizacije. Dakle, promene mogu biti interne i eksterne (Slika 26).



Slika 26. Snage organizacionih promena

Šta sve može biti predmet promena u procesu organizacionih promena? Odgovor je jednostavan i treba da sledi logiku organizovanja (dizajniranja organizacije). Naime, sve ono što je kreirano u procesu dizajniranja organizacije preduzeća podleže promeni, a to su sledeće komponente organizacije: 1. organizaciona struktura; 2. organizaciona kultura i klima i 3. organizaciono ponašanje.

7.1. Organizacija koja uči

Učeća organizacija (*Learning Organization*, engl.) ili organizacija koja uči, definiše se kao *organizacija koja se kontinuirano popravlja, brzo stvarajući i usavršavajući sposobnosti neophodne za budući uspeh*. Proces učenja podrazumeva mnogo više od prostog učenja i ličnog razvoja pojedinca. U organizacijama koje uče, stvaraju se procedure upotrebljive širom organizacije, sa ciljem da se dobiju najbolji proizvodi i usluge. Ovakvo učenje, stavljeno u akciju, stvara nove kompetencije i poboljšava performanse.

Formula za stvaranje organizacije koja uči ima težište na sledećih elemenata: 1) lider sa jasnom vizijom, 2) detaljan i merljiv plan akcija, 3) brza razmena informacija, 4) inventivnost, 5) sposobnost za sprovođenje akcija u delo. Organizacije koje imaju navedenih pet elemenata su predisponirane za učeću organizaciju. Da bi se stvorila učeća organizacija, svaki element treba „popuniti“ pravim sadržajima.

Kaže se da bez lidera posvećenog učenju organizacija ne može iskoristiti svoje mogućnosti napredovanja. Koristeći preimućstva svog položaja, lider je u poziciji da vidi i premosti jaz između onoga što organizacija jeste i onoga što bi mogla da bude. Lider mora da poseduje viziju. Prva značajna uloga vizije jeste da se jasno definišu poslovi u kojima preduzeće želi da učestvuje. Druga značajna uloga vizije jeste da omogućuje zaposlenima pravilno angažovanje, u smislu da postignu željeni rezultat. Tamo gde nema jasne koncepcije, zaposleni su dezorijentisani. Treća značajna uloga vizije jeste da poveže (integriše) korporativni vrh sa operativnim. Da bi se to postiglo, vizija treba da bude jednostavna i direktna.

Organizacija koja uči pridaje veliki *značaj planiranju, merenju i praćenju rezultata*. Smisao je da se pokrene inteligencija, kreativnost, znanje zaposlenih, kako bi se efikasnom upotrebom potencijala ostvarili ciljevi preduzeća. Učeća organizacija je „gladna“ znanja. Ona ceni dobre ideje, bez obzira na to odakle dolaze i sledi načelo „potraži istinu, bez obzira na to odakle dolazi i koliko košta“.

Preduzeće ne treba da radi sve samo, da otkriva ono što su drugi već otkrili. Promenio se karakter poslovne tajne. Otkrića su postala opšte dobro. Organizacije treba da nauče da koriste prikupljene informacije. Nekoliko empirijskih pravila mogu biti od koristi: slušajte kupce; kradite besramno; proverite konkurenciju; obezbedite protok informacija; kreirajte otvorenu organizaciju i stvorite kulturu pogodnu za učenje.

Inventivnost je kritičan element formule za stvaranje učeće organizacije. Ono što jednu organizaciju čini učećom je njena sposobnost da kreira. U suočavanju sa problemima, organizacije koje kontinuirano uče neće trošiti vreme da postojeća rešenja prilagođavaju novim uslovima. Sa novim problemima, organizacije koje kontinuirano uče neće trošiti

vreme da postojeća rešenja prilagođavaju novim uslovima. Sa novim problemima, one se suočavaju novim očima otvorenim za sve ideje i teorije. One vide rešavanje problema kao stvarnu mogućnost za učenje. Najbolji katalizator inovativnosti je jasna vizija koja pomaže da se vidi gde smo sada, a gde bismo mogli sve da budemo.

Sposobnost sprovođenja ideja u delo, kao poslednji element potreban za stvaranje učeće organizacije, je najvažniji. Mnoge organizacije se kod ovog koraka „spotaknu“. Ponekad ih pokoleba rizik od uvođenja novog, a ponekad zaborave da primene ono što su naučili. Uvođenje sistema kvaliteta je dobar primer za ilustraciju. I nakon što dobiju sertifikat organizacije nastavljaju da rade po starom. Menadžment treba da zna da implementacija traži upornost . nije dovoljno promeniti statut i pravilnike. Potrebno je uvesti novo ponašanje. Proces učenja mora biti podržan novom organizacijom. Struktura, kultura i procesi (nagrađivanje, motivacija i komuniciranje) treba da podstiču nove navike i „vežu“ zaposlene za novi put.