

Živorad Vasić
Dragana Sajfert
Milica Jevremović

OSNOVI MENADŽMENTA



BEOGRAD 2013.

**VISOKA ŠKOLA
ELEKTROTEHNIKE I RAČUNARSTVA
STRUKOVNIH STUDIJA**

dr ŽIVORAD VASIĆ
M.Sc DRAGANA SAJFERT
dipl. inž. MILICA JEVREMOVIĆ

OSNOVI MENADŽMENTA

PRINCIPLES OF MANAGEMENT

BEOGRAD 2013.

Naziv udžbenika:

OSNOVI MANDŽMENTA

PRINCIPLES OF MANAGEMENT

Autori:**dr Živorad Vasić**

profesor Visoke škole elektrotehnike i računarstva strukovnih studija u Beogradu

msc Dragana Sajfert

doktorant inženjerskog menadžmenta na Tehničkom fakultetu “Mihajlo Pupin” u Zrenjaninu

dipl. inž. Milica Jevremović

doktorant menadžmenta na FON-u, u Beogradu

Recenzenti:**dr Dejan Đorđević**

redovni profesor na “Tehničkom fakultetu “Mihajlo Pupin” u Zrenjaninu

dr Predrag Staletić

profesor Visoke škole elektrotehnike i računarstva strukovnih studija u Beogradu

Za izdavača:**Glavni i odgovorni****urednik:****dr Dragoljub Martinović**

direktor Visoke škole elektrotehnike i računarstva strukovnih studija u Beogradu

Kompjuterski slog**i prelom:****Mirko Stupar****Lektor:****Milica Hammond****Korice:****Mirko Stupar****Štampa:****Školski servis Gajić, Beograd****Tiraž:**

300

ISBN 978-86-7982-187-4

Odlukom nastavnog veća Visoke škole elektrotehnike i računarstva strukovnih studija u Beogradu, na dan 03. oktobra 2013., rukopis je prihvaćen kao udžbenik za predmet Osnovi menadžmenta na Visokoj školi elektrotehnike i računarstva strukovnih studija.

Sadržaj

1. UVOD U TEORIJU MENADŽMENTA.....	5
1.1. Uvod	5
1.2. Upravljanje-nauka ili veština.....	6
1.3. Definisanje menadžmenta	7
2. RAZVOJ TEORIJE MENADŽMENTA.....	17
2.1. Drevne civilizacije	18
2.1.1. Sumeri	18
2.1.2. Egipat.....	19
2.1.3. Vavilon.....	20
2.1.4. Jevreji.....	21
2.1.5. Kina	23
2.1.6. Grčka.....	24
2.2. Pokret naučnog menadžmenta.....	25
2.2.1. Henry Tauni	26
2.3. Naučni menadžment.....	26
2.3.1. Frederick W.Taylor	27
2.3.2. Buđenje interesovanja za naučni menadžment	31
2.3.3. Uticaj naučnog menadžmenta	31
2.3.4. Ciljevi naučnog menadžmenta.....	32
2.4. Konceptije početkom 20. veka.....	33
2.4.1. Henry L. Gantt	33
2.4.2. Frank i Lillian Gilbreth.....	35
2.4.3. Hugo Münsterberg.....	36
2.4.4. Harrington Emerson.....	37
2.4.5. Harlow Stafford Person.....	38
2.4.6. Henri Fayol.....	39
2.4.7. Koncepti menadžmenta	41
2.4.8. Elton Mayo.....	44
2.4.9. Mary Parker Follett	46
2.4.10. Chester I. Barnard.....	47
2.4.11. Lyndall Urwick.....	48
2.5. Novonastale škole: klasifikacija koncepata menadžmenta	49
2.6. Osnova za novi menadžment.....	50

2.6.1. Tradicionalna škola: naučni menadžment.....	51
2.6.2. Bihevioristička škola	54
2.6.3. Škola menadžment procesa - procesna škola	57
2.6.4. Kvantitativna škola: operaciona istraživanja kao prva nauka o menadžmentu	59
2.6.5. Teorija kulturnog sklada	60
2.6.6. Teorija korišćenja digitalnog nervnog sistema	61
3. PLANIRANJE.....	73
3.1. Priroda planiranja	74
3.2. Proces planiranja	77
3.3. Tehnike planiranja.....	77
3.4. Menadžer i planiranje	79
3.5. Planiranje kao naučna disciplina	80
3.6. Model menadžerskog planiranja	82
3.7. Pristup planiranju	84
3.7.1 . Sistemski pristup planiranju.....	84
3.7.2. Kontigentno (viševarijantno) planiranje.....	85
3.7.3. Marketinška orijentacija planiranja.....	88
3.8. Dimenzije planiranja.....	89
3.9. Vrste planova.....	90
3.10. Koraci u planiranju	98
3.11. Priroda ciljeva	105
3.12. Razvoj pojmova u menadžmentu pomoću ciljeva	110
3.12.1. Proces menadžmenta pomoću ciljeva	113
4. ORGANIZOVANJE	123
4.1. Organizaciona struktura i dizajn	123
4.1.1. Specijalizacija rada	123
4.1.2. Departmentalizacija.....	124
4.1.3. Lanac komandovanja	128
4.1.4. Raspon kontrole	129
4.1.5. Centralizacija i decentralizacija	130
4.1.6. Formalizacija	133
4.2. Komunikacija.....	143
4.2.1. Verbalna komunikacija	145
4.2.2. Neverbalna komunikacija	146

4.2.3. Faktori koji utiču na organizacionu komunikaciju	150
4.2.4. Komunikacione mreže.....	151
4.3. Informacione tehnologije.....	153
4.3.1 Umrežen kompjuterski sistem.....	153
4.3.2. Bežična tehnologija	156
5. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA	159
5.1. Uvod u menadžment ljudskih resursa.....	159
5.1.1 Nastanak i istorijat menadžmenta ljudskih resursa.....	159
5.1.2. Pojam i definicija menadžmenta ljudskih resursa	161
5.2. Planiranje i organizacija ljudskih resursa.....	163
5.2.1 Strateški menadžment ljudskim resursima.....	163
5.2.2 Radni učinak i upravljanje karijerom	165
5.2.3 Analiza posla i sistematizacija radnih mesta	167
5.2.4 Izbor i upravljanje ljudskim resursima	169
5.2.5 Uvođenje kadrova u posao	171
5.3 Upravljanje ljudskim resursima	173
5.3.1 Obučavanje zaposlenih.....	173
5.3.2 Zadovoljstvo poslom i produktivnost.....	175
5.3.3 Evaluacija rada zaposlenih	176
5.3.4 Nagrađivanje zaposlenih i beneficije	178
5.3.5. Budućnost menadžmenta ljudskim resursima.....	180
5.3.6. Nove tehnologije i uloga čoveka u organizaciji.....	180
5.3.7. Čovek i novi organizacioni oblici.....	180
5.3.8. Humanizacija i novi oblici rada	181
5.3.9. Humanizacija komunikacija u organizaciji.....	181
5.4. Upravljanje promenama.....	191
5.4.1. Uvod u upravljanje promenama.....	191
5.4.2. Planiranje promena	191
5.4.3. Uvođenje promena.....	192
5.4.4. Kontrola uvođenja i odvijanja promena	193
5.5. Upravljanje inovacijama	194
5.5.1. Neočekivano	196
5.5.2. Nepodudarnosti.....	196
5.5.3. Potreba procesa	197
5.5.4. Promene u strukturi privrede ili tržišta	197

5.5.5. Demografska kretanja i promene.....	198
5.5.6. Promene u opažanjima, raspoloženjima i značenju.....	198
5.5.7. Nova saznanja.....	198
6. VOĐENJE	199
6.1. Osnove ponašanja.....	199
6.1.1 Definisanje pojma organizaciono ponašanje.....	199
6.1.2. Ciljevi organizacionog ponašanja	200
6.2. Razumevanje grupa i timova	201
6.2.1.Definicija grupe.....	201
6.2.2. Definicija tima.....	207
6.3. Motivisanje zaposlenih	209
6.3.1. Pojmovno određenje i prilazi motivaciji	209
6.3.2. Ljudske potrebe i motivacija.....	212
6.3.3. Maslovljeva hijerarhija potreba.....	213
6.3.4. Hercbergova teorija motivacije.....	214
6.3.5. Mek Gregorova teorija “X” i “Y”	215
6.3.6. Alderferov prilaz o tri grupe potreba	216
6.4. Novi prilazi motivaciji.....	216
6.4.1. Lavijerova teorija pojačavanja.....	217
6.4.2. Vrumova teorija očekivanja	217
6.4.3. Adamsova teorija pravičnosti	218
6.4.4. Lokovo postavljanje ciljeva.....	219
6.4.5. Model Portera i Loulera	220
6.5. Liderstvo.....	221
6.5.1. Razlike između lidera i menadžera.....	222
6.5.2. Prve teorije o liderstvu.....	224
6.5.3. Kontigentne teorije liderstva	228
6.5.4. Novi pristupi liderstvu.....	231
6.5.5. Moć menadžerstva	232
7. KONTROLISANJE	243
7.1. Osnovni postupak kontrole.....	244
7.1.1. Postavljanje parametara	244
7.1.2. Merenje efikasnosti	245
7.2. Kontrola kao mehanizam povratne veze.....	245
7.3. Informacije u realnom vremenu i kontrola	246

7.4. Kontrola	248
7.5. Značaj kontrole	249
7.6. Vrste kontrole	250
7.7. Proces kontrole	252
7.8. Karakteristike pouzdane kontrole.....	254
7.9. Informacioni sistem i kontrola.....	256
7.10. Efikasna kontrola.....	257
7.10.1. Prilagođavanje kontrole planovima i mestima sprovođenja	257
7.10.2. Prilagođavanje kontrole pojedinim menadžerima	258
7.10.3. Kako osigurati da kontrola ukazuje na odstupanja	259
7.10.3. Težnja prema objektivnosti kontrole	260
7.10.5. Osiguranje fleksibilnosti kontrole	260
7.10.6. Prilagođavanje sistema kontrole organizacionoj kulturi	260
7.10.7. Postizanje ekonomične kontrole.....	261
7.10.8. Uspostavljanje kontrole koja podstiče korektivnu akciju	261
7.11. Demingovih četrnaest načela menadžmenta kontrole.....	261
7.12. Tehnike kontrole i informacione tehnologije	266
7.13. Primena računara u obradi podataka.....	267
7.14. Uticaj računara na menadžere različitih organizacionih nivoa	268
7.15. Merenje produktivnosti.....	269
7.16. Kontrola poslovanja	271
8. ODLUČIVANJE	279
8.1. Razvoj nauke o odlučivanju.....	279
8.2. Pojam odlučivanja.....	281
8.3. Proces odlučivanja	282
8.4. Menadžerska lična sposobnost kao donosioca odluke	285
8.5. Menadžment i odlučivanje.....	286
8.6. Priroda procesa odlučivanja.....	291
9. VRHUNSKI MENADŽMENT'	299
9.1. Istorija programa višeg menadžmenta	300
9.2. Program višeg menadžmenta	303
9.3. Ovladavanje veštinom i naukom odlučivanja i motivisanja ljudi	305
9.4. Kako izbeći zamku pomodnog menadžmenta	306
9.5. Dobri lideri prerađuju pravila svojih lidera	308
9.6. Pet koraka Moshe Levyja u izgradnji moćnih timova.....	310

10. VELIKANI SVETSKOG BIZNISA	313
10.1. Aristotel Onazis	314
10.2. Tomas Alva Edison	314
10.3. Henri Ford	315
10.3.1. Suština Fordovog uspeha	318
10.3.2. Organizacija Fordove železnice	321
10.4. Tomas Dž. Votson	322
10.5. Bil Gejts	328
10.6. Lazar Paču	337
LITERATURA	345
INDEKS POJMOVA	351
INDEKS SLIKA	360

Predgovor

Knjiga “Osnovi menadžmenta” sastoji se od deset poglavlja. U nastavku je dat kratak opis poglavlja.

U uvodnom poglavlju definisani su predmet i ciljevi menadžmenta kao naučne discipline, gde je menadžment ujedno prikazan kao nauka, ali i kao vještina sa definisanjem menadžmenta od strane različitih autora, i davanjem jedne opšte prihvaćene i sveobuhvatne definicije.

U drugom poglavlju predmet razmatranja je razvoj teorije menadžmenta u kojem je hronološki dat pregled razvoja menadžmenta, počev od drevnih civilizacija, preko naučnog, bihejviorističkog, sistemskog pa sve do kontingencijskog pristupa. Cilj ovog poglavlja jeste sagledavanje doprinosa razvoju menadžmenta u svakoj od navedenih faza razvoja.

U trećem poglavlju govori se o prvom podprocesu menadžmenta, odnosno o planiranju. Planiranje se sagledava kao dinamički proces, podložan uticajnim faktorima iz spoljne i unutrašnje sredine, proces koji je imanentan svakom organizacionom delu preduzeća i svakom nivou upravljanja. U ovom poglavlju opisane su vrste planova kao što su svrha ili misija, ciljevi, strategije, procedure, pravila, programi i proračuni. Takođe dat je naglasak na koncept kontigentnog (viševarijantnog, uslovnog, situacionog) planiranja koji je u korelaciji sa sistemskim pristupom. U osnovi sistemskog pristupa je shvatanje da su organizacije sistemi koji uključuju međusobno zavisne delove. Kontigentni prilaz pomaže da se bolje razume kako se delovi uklapaju zajedno i predstavlja orijentaciju napuštanja univerzalnih principa upravljanja koji bi bili primenljivi na raznorodne i raznovrsne organizacije tokom dužeg vremenskog perioda. Ovaj pristup proizilazi iz opredeljenja da je svaka organizacija specifičan i neponovljiv entitet u odnosu na svoju strukturu, menadžerski stil, prihvaćenu koncepciju planiranja i kontrole, zahteve okruženja. Situacionim pristupom je, pored potenciranja udela tehnologije i okruženja na stabilnost organizacije (njenih različitih elemenata), posvećena značajna pažnja na ponašanje ljudi u organizaciji, njihovim stečenim i razvojnim karakteristikama.

Četvrto poglavlje se bavi podprocesom organizovanja i u njemu je metodološki prikazan proces definisanja organizacione strukture i dizajna preduzeća polazeći od pretpostavke formiranja potpuno novog preduzeća ili redizajniranja postojećeg. Proces organizovanja je prikazan kroz dve faze i to najpre kroz fazu definisanja organizacione strukture preduzeća, (koja predstavlja formalnu

Osnovi menadžmenta

podelu poslova unutar organizacije), zatim kao faza organizacionog dizajniranja koja podrazumeva proces donošenja odluka koji se odnosi na šest ključnih elemenata, odnosno: specijalizaciju, departementalizaciju, lanac komandovanja, raspon kontrole, centralizaciju i decentralizaciju i na kraju formalizaciju.

U petom poglavlju govori se o upravljanje ljudskim resursima koje treba da omogući realizaciju sledećih ciljeva:

- pronalaženje i razvoj potrebnih ljudskih resursa
- vrednovanje zaposlenih u skladu sa pokazanim rezultatima i
- uspostavljanje dobrih odnosa.

Upravljanje ljudskim resursima definisano je kao stratejski i koherentan pristup upravljanja najvrednijim sredstvima organizacije: ljudima koji rade u istoj i doprinose ostvarenju njenih ciljeva. Funkciju upravljanja ljudskim resursima određuje niz međusobno povezanih aktivnosti od kojih su najznačajnije: utvrđivanje potreba za ljudskim resursima na osnovu ponude i tražnje istih, analiza poslova, utvrđivanje izvora pribavljanja kadrova (interni ili eksterni), regrutovanje potencijalnih kandidata za popunu upražnjenih radnih mesta, selekcija prijavljenih kandidata, socijalizacija novozaposlenih, praćenje rada i nagrađivanje kadrova, obuka i razvoj zaposlenih, motivisanje, zdravstvena zaštita zaposlenih i poštovanje zakonskih propisa.

Šesto poglavlje opisuje vođenje kao sledeći podproces menadžmenta. Podproces vođstva metodoloski prikazuje osnove organizacionog ponasanja, metodologiju formiranja timova i upravljanja timskim radom, značaj motivacije i motivacione tehnike za postizanje boljih učinaka radnih timova i na kraju ulogu lidera sa potrebnim karakteristikama.

U daljem tekstu dat je opis, savremenog menadžera koji se ne prikazuje samo kao rukovodilac i specijalista u nekoj oblasti, već ujedno kao i psiholog koji dobro poznaje ljude, razume njihove motive i oseća njihove interese. Na prvom mestu, menadžer se opisuje kao lider, čovek kome saradnici veruju i uvažavaju njegova znanja, iskustva i lične kvalitete. Menadžer ne treba da bude nadzornik i kontrolor, već kolega i prijatelj. U takvim preduzećima uspeh ne izostaje, a rukovodioci imaju veliki ugled i poštovanje. Jedan od najvažnijih zadataka menadžera je motivacija saradnika, koje pronalazi, razvija i usmerava, čime stvara osnovne pretpostavke za razvoj organizacije i njeno uspešno poslovanje. Menadžer podstiče sebe i svoje saradnike na stvaralačko i inovativno ponašanje, ulažući motivacionu energiju za postizanje rezultata i zadovoljstva.

Tradicionalni prilaz motivaciji zasniva se na uverenju da je saradnike potrebno primoravati da efektivno rade. **Motivacija** je skup faktora koji pokreću i usmeravaju ljude i podstiču ih da istraju u svojim naporima radi i dostizanja znanja određenog cilja. **Pokretanje, usmeravanje i istrajnost su osnovni aspekti motivacije.** Pojavom industrijske revolucije radni odnosi su postali složeniji. Tehnički napredak je u velikoj meri izmenio odnos prema radu i svakodnevnom životu. Motivacija radnika dobila je na važnosti, odnosno traženje odgovora na pitanje kako na najbolji način usmeriti energiju radnika na izvršenje posla.

Motivi su unutrašnji činioci koji pokreću aktivnost, usmeravaju i upravljaju ka postizanju određenih ciljeva. Faktori ponašanja i motivacije su karakteristični isključivo za ljudske resurse. Uspesne organizacije su one koje prihvataju određeno ponašanje svojih članova i imaju sposobnost da to ponašanje usmere na pozitivno funkcionisanje.

U sedmom poglavlju opisana je Kontrola kao funkcija upravljanja koja predstavlja merenje i korekciju delovanja, a u cilju obezbeđenja uslova za ispunjenje ciljeva i njima pripadajućih planova. Kontrola je funkcija svakog menadžera, bio on predsednik ili poslovođa.

Postoji veći broj faktora koji govore u prilog zaključka da je kontrola kritična funkcija moderne organizacije. Ljudi, organizacije i tehnologija izloženi su promenama, efektan sistem kontrole zahteva neprekidno proveravanje i modifikovanje planskih odluka, pa je s toga kontrola kritična funkcija svake organizacije bez obzira na izazove koji se postavljaju pred menadžere. Današnji metodi kontrole su mnogo precizniji i sofisticiraniji što je, uglavnom, posledica primene dostignuća informacionih tehnologija.

Prilikom definisanja kontrolnog sistema treba voditi računa o stepenu detaljnosti kontrole, vremenskoj dimenziji i troškovima kontrole. Tako npr. striktna kontrola utiče na pad inovativne efektivnosti dok nedovoljna kontrola dovodi do neefikasnosti u ispunjenju definisanih ciljeva a u radikalnim slučajevima čak i do haosa. U definisanju mehanizma kontrole, menadžeri moraju uspostaviti balans između zahteva koje po definiciji postavlja sistem kontrole i slobode pojedinaca.

Dalje prikazane su tehnike i mehanizmi kontrole koji su u suštini jednaki, nezavisno od toga šta je predmet kontrole. Nezavisno od mesta ili predmeta kontrole osnovni proces kontrole obuhvata tri faze: postavljanje pokazatelja; procenu efikasnosti prema postavljenim standardima i korekciju odstupanja od pokazatelja, dok je njihova svrha isticanje odstupanja u kritičnim tačkama.

Osnovi menadžmenta

U osmom poglavlju autori knjige ističu važnost procesa odlučivanja, odnosno značaja izbora „prave“ odluke, kako u svakodnevnom životu tako i u poslovnom svetu. Na početku ovog poglavlja prikazan je razvoj nauke o odlučivanju, kao i specifičnosti koje ova nauka nosi sa sobom. U nastavku se upoznajemo kako sa pojmom odlučivanja, tako i sa metodama koje u velikoj meri utiču na stepen donošenja prave odluke. Na kraju ovog poglavlja ističe se važnost menadžera prilikom donošenja odluka i poimanje odlučivanja u menadžmentu kao procesa, a ne kao čina zasnovanog na izboru informacija koji dovode do optimalne odluke.

U devetom poglavlju pod nazivom „Vrhunski menadžment“ kroz istoriju programa višeg menadžmenta, usavršenu metodologiju i taktike programa, poslovni ljudi se usmeravaju ka načinima sticanja korporativne prednosti na globalnim tržištima. Ovo poglavlje se završava definisanim smernicama za izgradnju moćnih timova.

Poslednje poglavlje ove knjige na primerima uspešnog poslovanja Aristotela Onazisa, Tomasa Alva Edisona, Henri Forda i mnogih drugih, prikazuje koji su to neophodni uslovi da bi pojedinac postao i ostao zapamćen u svetu biznisa. Takođe u ovom poglavlju se može videti da li veliki stručnjaci moraju biti i dobri menadžeri.

Beograd, 2013.

Autori

Kontinuitet razvoja menadžmenta¹

Približna godina	Pojedinac, etnička grupa, grupa	Osnovni doprinosi menadžmentu
5000 p.n.e.	Sumeri	Pisana slova; čuvanje zapisa.
4000	Egipćani	Prepoznata potreba za planiranjem. Organizovanje i menadžment.
2700	Egipćani	Prepoznata potreba za časnošću ili fer plejom u menadžmentu. Terapijski intervju -"skini muku sa sebe".
2600	Egipćani	Decentralizacija u organizaciji.
2000	Egipćani	Prepoznata potreba za pisanom rečju prilikom zahteva. Korišćenje saveta zaposlenih.
1800	Hamurabi	Korišćenje svedoka i pisanih dokumenata u upravljanju; uspostavljanje minimalne nadnice; shvaćeno da se odgovornost ne može prenositi.
1600	Egipćani	Centralizacija u organizaciji.
1491	Jevreji	Koncepti organizacije, skalarni princip, princip izuzetka.
1100	Kinezi	Prepoznata potreba za organizacijom, planiranjem, usmeravanjem i menadžmentom.
600	Nebuchadnezzar	Menadžment proizvodnjom i podsticanje zaradama.
500	Mencius	Prepoznata potreba za sistemima i standardima.
	Kinezi	Prepoznati principi specijalizacije.
544-496	Sun Tzu	Prepoznata potreba za planiranjem, menadžmentom i organizovanjem.
400	Sokrat	Proglasio univerzalnost menadžmenta.
430-354	Xenophon	Posmatrao menadžment kao posebnu umetnost (umeće).
415	Cyrus	Prepoznao potrebu za međuljudskim odnosima. Korišćenje studije pokreta, razmeštaja i rukovanje materijalima.
400-300	Grci	Primena naučnog metoda. Korišćenje metoda i tempa rada.
427-347	Platon	Proglasio principe specijalizacije.
330-295	Aleksandar Veliki	Korišćenje štaba.
?	Cato	Korišćenje opisa poslova.
116-27	Varro	Korišćenje specifikacija poslova.
0-33	Isus Hrist	Jedinstvo zapovesti. Zlatno pravilo. Međuljudski odnosi.
284	Dioklecijan	Prenošenje prava (delegiranje autoriteta).
900	Alfarabi	Naveo osobine lidera.
1100	Ghazali	Naveo osobine menadžera.
?	L.Paccioli(Genoese)	Dvostruko knjigovodstvo.

¹ Rajkov M., Sajfert Z.: Ljudska strana menadžmenta, FON, Beograd, 1996.

Osnovi menadžmenta

Približna godina	Pojedinac, etnička grupa, grupa	Osnovni doprinosi menadžmentu
?	Francisko Di Marco	Govorio o evidenciji troškova.
?	Brača Soranzo	Korišćenje dnevnih knjiga i glavne knjige.
1418	Barbarigo	Oblici poslovne organizacije
1430	Venecijanski Arsenal	Evidencija troškova; provere i bilanci u upravljanju; numerisanje inventarisanih delova; korišćenje tehnike linije za sastavljanje; korišćenje kadrovskog menadžmenta; standardizacija delova; kontrola inventarisanje; kontrola troškova.
1478-1535	Sir Thomas More	Zahtevi za specijalizacijom; osuda grehova lošeg menadžmenta i liderstva.
1469-1527	Niccolo Machiaveili	Oslanjanje na princip masovne podrške; prepoznata potreba za kohezijom u organizaciji; proglasio kvalitete lidera.
?-1762	Sir James Steuart	Izvor teorije autoriteta; uticaj automatizacije.
1723-1790	Adam Smith	Primenio principa specijalizacije na proizvodne radnike; koncepti menadžmenta.
1743-1826	Thomas Jefferson	Obraćao pažnju na koncept zamenjivih delova.
1700	Eli Whitney	Naučni metod; korišćenje evidencije troškova i kontrole kvaliteta; primenjen metod zamenljivih delova; prepoznao raspon menadžmenta.
1736-1819 1728-1809	James Watt Matthey Bouldon Soho, Engleska	Standardne radne procedure; specifikacije; metode rada; planiranje; podsticajne nadnice; standardna vremena; standardni podaci; uvedene Božićne proslave; objavljene premije za Božić; udruženje za životno osiguranje zaposlenih; korišćenje poreskih kontrola.
1810	Robert Owen New Lamak, Škotska	Prepoznata potreba i primenjene lične prakse; preuzeta odgovornost za obuku radnika; izgradnja čistih kuća u nizu za radnike.
1820	James Mill	Analiziranje i sintetizovanje ljudskih pokreta.
1832	Charles Babbage	Proširen naučni pristup; proširena specijalizacija; podela rada; studija pokreta i vremena; evidentiranje troškova; efekti različitih boja na efikasnost zaposlenih.
1835	Marshall, Laughlin, idr.	Prepoznavanje i diskusija o relativnoj važnosti funkcija menadžmenta.
1850	Mill, i dr.	Raspon upravljanja; jedinstvo zapovesti (komande); kontrola rada i materijala; specijalizacija-podela rada; podsticajne nadnice
1855	Henry Poor	Primer organizacije, komunikacija i informacije primenjeni na železnicu.
1856	Daniel C. McCallum	Korišćenje grafikona organizacije radi prikazivanja upravljačke strukture. Primena sistematskog menadžmenta na železnicu.
1871	W.S. Jevons	Proučavao efekte različitih alata na radnike; korišćenje studije pokreta; proučavanje zamora.
1881	Joseph Wharton	Ustanovio univerzitetski kurs iz poslovnog menadžmenta.
1886	Henry C. Metcalfe	Umetnost menadžmenta; nauka o upravljanju.
1886	Henry R. Towne	Nauka o upravljanju (menadžmentu).
1891	Frederick Halsey	Plan o plaćanju premija.
1900	Frederick W. Taylor	Naučni menadžment; sistemske aplikacije; kadrovski menadžment; potreba za kooperacijom između rada menadžmenta; veće nadnice; jednaka podela između rada i upravljanja;

Približna godina	Pojedinac, etnička grupa, grupa	Osnovni doprinosi menadžmentu
1900	Frank B.Gilbreht	Nauka o proučavanju pokreta.
1901	Henry L.Grantt	Sistem poslova i premija; humanistički pristup radu; Izrada gantograma; odgovornost menadžera za obuku radnika.
1910	Hugo Munsterberg	Primena psihologije u upravljanju i na radnike.
1911	Harrington Emerson	Inženjerstvo efikasnosti; principi efikasnosti.
1911	Harlow S.Person	Pokrenuta prva konferencija o naučnom upravljanju u SAD; Naučnom menadžmentu dat akademski značaj.
1911	J.C.Duncan	Prvi univerzitetski tekst iz menadžmenta.
1915	H.B.Drury	Kritika naučnog menadžmenta-ponovna afirmacija početnih ideja.
1917	R.F.Hoxie	Kritika naučnog menadžmenta- ponovna afirmacija početnih ideja.
1918	F.W.Harris	Ekonomski modeli većeg obima.
1847-1931	Thomas A.Edison	Izumeo ratne igre radi izbegavanja i uništavanja podmornica.
1916	Henry Fayol	Prva sveobuhvatna teorija menadžmenta; funkcije menadžmenta; principi menadžmenta; prepoznata potreba za izučavanjem menadžmenta u školama.
1916	Alexander H.Church	Funkcionalni koncept menadžmenta; prvi Amerikanac koji je objasnio sveukupnost menadžerskih koncepata.
1916	A.H.Erlang	Predvideo teoriju redova čekanja.
1917	W.H.Leffingwell	Primenio naučno menadžment na kancelarijske poslove.
1918	C.C.Parsons	Prepoznata potreba za primenom naučnog menadžmenta u kancelarijama.
1918	Ordway Tead	Primena psihologije u industriji.
1919	Morris L.Cooke	Različite primene naučnog menadžmenta.
1921	Walter D.Scott	Uveo psihologiju u poslove reklamiranja i kadrovski menadžment.
1923	Oliver Sheldon	Razvio filozofiju menadžmenta; principi menadžmenta.
1924	H.F.Dodge H.G.Roming W.A.Shewhard	Korišćenje statističkog zaključivanja teorije verovatnoće u uzorkovanju prilikom pregleda i u kontroli kvaliteta.
1925	Ronald.A.Fisher	Različiti savremeni statistički metodi uključujući Hi-kvadrat test, Bayesovu statistiku teoriju uzorkovanja i razvoj eksperimenata.
1927	Elton Mayo	Sociološki koncepti grupnog ponašanja.
1928	T.C.Fry	Statistički doprinos teoriji redova čekanja.
1930	Mary P.Follett	Menadžerska filozofija zasnovana na motivacijama pojedinaca. Pristup grupne obrade pri rešavanju menadžerskih problema.
1931	James D.Mooney	Prepoznao principe organizacije kao univerzalne.
1938	Chester Bernard	Teorije oorganizacije; sociološki aspekti menadžmenta; potreba za komunikacijom.
1938	P.M.S.Blackett, idr.	Operaciona istraživanja.
1943	Lyndall Urwick	Prikupljanje, konsolidacija i međusobno povezivanje principa menadžmenta.
1947	Max Weber Rensis Likert	Naglasak stavljen na psi hologiju, socijalnu psihologiju I istraživanja međuljudskih odnosa u teoriji organizacije; inkorporacija teorije

Osnovi menadžmenta

Približna godina	Pojedinac, etnička grupa, grupa	Osnovni doprinosi menadžmentu
	Chris Argyris	otvorenog sistema u organizaciji.
1949	Norbert Wiener Claude Shannon	Naglašavanje sistemske analize i teorije informacija u menadžmentu.
1951	Frank Abrams Benjamin Seleckman	Ponovo uvedena menadžerska državnička veština u menadžersko razmišljanje.
1955	Herbert Simon Harold J.Levitt Robert Schlaifer	Stavljali naglasak na ljudsko ponašanje u donošenju odluka, donošenje odluka posmatrali kao identifikabilan, osmotriv i merljiv proces; povećana pažnja data menadžerskoj psihologiji.
1950-1960	H.Gutenberg E.Schmalenbach K.Melerovic W.Kilger	Teorija troškova (ekonomski aspekt), monetarna i proizvodna funkcija, matematički modeli promene troškova kratkog perioda.
1958	Jay.Forrester	Značajan prodor u izučavanju industrijske dinamike i počeci stvaranja naučne discipline. Dinamike sistema.
1958	M.Porter	Koncept analize preduzetništva u odnosu na pet sila koje natkriljuju konkurenciju unutar privrede. Porterov model analize.
1958	E.Dale	Empirijsko istraživanje organizacione strukture preduzeća, protumačeno sedam stepena u razvoj preduzeće, odgovarajućih problema i mogućih konsekvenci.
1965	M.Mesarević	Posmatranje velikih preduzeća kao multi-level, multi-goal sistem.
1968	Boston Consultant Group	Razvijena matrica učešća i rasta učešća na tržištu kao sredstvo ocene položaja poslovne jedinice preduzeća i akcija koje preduzeće preduzima pri formulisanju strategije.
1975	Mc.Kinsey and Company	Razvijena matrica zavisnosti poslovne snage preduzeća i atraktivnosti privredne oblasti i tumačenje pri formulisanju strategije preduzeća.

Za istraživače i studente korisnike ove knjige interesantno je istorijsko razmatranje menadžmenta, odnosno organizacije rada polazeći od prvih pouzdanih izvora. Materija koja je gore prezentovana, uz male izmene, preuzeta je iz knjige **„Ljudska strana menadžmenta”**, čiji su autori profesori **Rajkov i Sajfert**.

Hronološkom tabelarnom projekcijom postiže se bolja preglednost. U prvoj koloni tabele stavljen je znak pitanja u svim rubrikama gde vreme dešavanja nije moguće tačno označiti, uz očekivanje da će budući istraživači popuniti ove praznine.

1. UVOD U TEORIJU MENADŽMENTA

1.1. Uvod

U menadžmentu sve počinje od pojedinca koji ima potrebu da svet oko sebe promeni, saznaje ga i tim saznanjem počinje da sebi i drugima stvara nova dobra kojima poboljšava uslove života. Preduzetna osoba-preduzetnik polazi od ideje o novom proizvodu i/ili usluzi. Zatim, osoba mora da izabere i nabavi materijal, osmisli način izrade proizvoda, sam proces proizvodnje i prodaje, odnosno stvaranje novog ciklusa proizvodnje. Pri tome, postaje sve više psihološki, radno i vremenski zauzeta. Kako se povećava obim aktivnosti, povećava se i potreba za angažovanjem pomoćnika za razne specijalizovane poslove. Potreba za istraživanjem i ostvarivanjem individualnih dostignuća dovodi do toga da mnogi takvi pojedinci pretvaraju preduzetništvo u poslovanje koje iziskuje veliki broj ljudi. Neki od njih, pored poznavanja specifičnih poslova neophodnih za izvođenje osnovnih funkcija preduzeća, moraju znati da obavljaju i razne aktivnosti koje povezuju ideju o poslovanju, pribavljanju potrebnih finansijskih sredstava i definisanju ekonomske politike i društvene uloge preduzeća, odnosno da sprovedu aktivnosti na izvršnom nivou kojima se ideja i angažovani kapital pretvaraju u novi kapital. Skup tih specifičnih aktivnosti koje nekad obavlja sam preduzetnik, a nekad grupa ljudi u ime i u korist onih koji su uložili kapital u poslovanje, danas se u svetu naziva **menadžment**, a izvršioci aktivnosti menadžerima.

Empirijska istaživanja i analize pokazuju da je menadžment kao skup povezanih aktivnosti koje obavljaju ljudi obučeni za to, a odnose se na pretvaranje

Osnovi menadžmenta

strateških ciljeva preduzeća u korisne proizvode i dobit, kao i stabilne ekonomske rezultate u povećanju kapitala svake zajednice, najefikasniji ako se zadovolje sledeći uslovi:

- Da postoje konkurentski uslovi poslovanja,
- Da u upravljanju preduzećem dominira ekonomski kriterijum poslovanja,
- Da postoji, odnosno da je dominantan deoničarski kapital,
- Da su rukovodioci profesionalci, odnosno da je organizovan program za njihovo školovanje i usavršavanje,
- Da postoji tržište hartije od vrednosti itd.

Menadžment kao sistem upravljanja preduzećem jedinstvena je pojava u poslovnom okruženju a ostvaruju ga ljudi koji imaju potrebu da opišu i protumače prirodu tog posla, razviju metode i tehnike prihvatljivih odluka i omoguće njihovo izvršenje. Ovi ljudi, osetili su potrebu da formiraju fond znanja o tome kako bi se ta znanja uvećavala i prenosila na druge, a sve radi efikasnijeg sopstvenog rada.

Veliki deo tih specifičnih znanja u literaturi i praksi se prikazuje specifičnim pojmovima čije značenje treba proširiti.

Po našem mišljenju, uspeh menadžera i njegovo delo, ceni se na osnovu načina na koji način jedan menadžer ume da organizuje veliki broj ljudi i koliko efikasno može da izvuče maksimum iz svakog zaposlenog pojedinačno i u okviru jednog zajedničkog rada. To je **MENADŽMENT**.

1.2. Upravljanje-nauka ili veština

Upravljanje, kao i svaka druga nauka, bilo medicina, komponovanje muzike, mašinstvo, jeste umešnost. Ono je **know-how** (znati-kako). To znači raditi stvari u datoj situaciji i biti suočen sa rezultatima koji u tom trenutku postoje. Ipak, menadžeri mogu bolje da rade koristeći se pre svega organizovanim znanjem o menadžmentu. To znanje je ono što čini jednu nauku. Prema tome, upravljanje kao praksa je veština, a organizovano znanje na kojem se zasniva ta praksa možemo nazvati naukom. U tom kontekstu nauka i veština se međusobno ne isključuju već dopunjuju.

Kako se razvija nauka, tako treba da se razvija i veština primenjujući iste procese kao i u fizičkim i biološkim naukama, naravno nauka na kojoj se zasniva upravljanje prilično je gruba i neprecizna, jer su mnoge promenljive s kojima se

1. UVOD U TEORIJU MENADŽMENTA

menadžeri suočavaju izrazito složene. Pored toga, znanje o menadžmentu može da unapredi praksu upravljanja. Kad se lekari ne bi koristili naukom, bili bi tek nešto više od vračeva. Rukovodioci koji pokušavaju da upravljaju bez prethodnog upoznavanja sa naukom o menadžmentu, moraju da se pouzdaju u sreću, intuiciju ili u ono čime su se ranije bavili.

1.3. Definisanje menadžmenta

U stručnoj literaturi postoje brojne definicije menadžmenta, od kojih ni jedna nije kompletna. Svaka ima parcijalni pristup ovoj problematici, jer naglašava jednu a zanemaruje drugu takođe značajnu stranu.

Jedna od takvih je definicija menadžmenta američke autorke **Meri Parker Folet** (*Mary Parker Follet*), koja kaže da je menadžment sposobnost (veština, umešnost) obavljanja posla preko ljudi, ili kraće: **obavljanje poslova pomoću drugih ljudi**.

Ova definicija objašnjava menadžment sa stanovišta samo funkcije vođenja (eng. *leading*) ne posmatra menadžment sa stanovišta funkcija celokupnog procesa: planiranja (eng. *planning*), organizovanja (eng. *organizing*), vođenja (eng. *leading*) i kontrolisanja (eng. *controlling*). Tačnije, ona ne ukazuje da se menadžment uključuje u odlučivanje i sprovođenje odluka na svim menadžerskim funkcijama.

Danijel Voren (Daniel Waren) i Den Vojh (**Dan Voich**) definišu menadžment kao aktivnost kojom se vrše određene funkcije sa ciljem da se na efikasan način obezbede, rasporede i iskoriste ljudski naponi i fizički resursi kako bi se postigao neki cilj.²

1. Prema Hajncu Vajhrihu (**Heinz Weibrich**) & Haroldu Kuncu (**Harold Koontz**), menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u grupama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve.³

Prema **Fajolu**, menadžment predstavlja proces: predviđanja, organizovanja, komandovanja, koordinacije i kontrole.⁴

To je proces ili funkcija koja je najznačajnija za svako preduzeće i ona obuhvata poslove upravljanja preduzećem. Ova se definicija, sa više ili manje prilagođavanja koristi dugi niz godina, tretirajući menadžment kao proces koji

² Waren D. I Voich Dan: **Menadžment**, Poslovni sistem, Grmeč, Beograd, 1994.str. 29

³ Heinz Weibrich & Harold Koontz: Management, a Global Perspective

⁴ Fazol Henry: General and Industrial Management, London, Sir Isaac Pitman and Sons, Ltd. 1949.

Osnovi menadžmenta

omogućava organizacijama da dostignu svoje ciljeve planiranjem, organizovanjem i kontrolisanjem njihovih resursa.

Menadžment je proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrolisanja rada članova organizacije kao i korišćenje svih raspoloživih resursa organizacije radi postizanja postavljenih ciljeva.⁵

Sveobuhvatnu definiciju menadžmenta dao je **Stevan Kukoleča**. Prema njemu, menadžment je američki izraz za „*rukovođenje*” pod kojim se podrazumeva koordiniranje elemenata i faktora proizvodnje u ostvarenju ciljeva jedne organizacije. Dok, kada je u pitanju proizvodnja - postizanje ciljeva, korišćenje ljudstva, materijala i mašina. Pri tome se u američkoj terminologiji razlikuje:

1. Upravljanje (*administration*), koje se sastoji u određivanju ciljeva i formulisanju politike ostvarivanja tih ciljeva u preduzeću;
2. Rukovođenje (*management*), čiji je zadatak sprovođenje politike radi ostvarivanja zadatih ciljeva;
3. Organizacija kao organizacioni sistem čiji su ciljevi u pitanju i čija konstitucija određuje okvire i metode sprovođenja mera menadžmenta. Pri tome se često mešaju pojmovi upravljanja i menadžmenta (*rukovođenja*) zbog njihove tesne povezanosti i zbog snažnog uticaja koji menadžment vrši na upravljanje, odnosno na organe upravljanja.

Funkcija menadžmenta javlja se u preduzećima svih organizacionih oblika i ciljeva - privrednih i neprivrednih. U privrednim preduzećima menadžment je usmeren na koordiniranje akcija u svim fazama procesa reprodukcije. U neprivrednim preduzećima (kulturnim, prosvetnim, socijalnim, zdravstvenim itd.) predstavlja koordiniranje akcijama radi ostvarivanja njihovih specifičnih ciljeva.⁶

Prema **Jovu Todoroviću** menadžment se može definisati kao osnovna funkcija svakog preduzeća kao organizacionog fenomena. predstavljajući univerzalni proces kod koordinacije i usmeravanja svih organizacionih resursa radi ostvarivanja definisanih ciljeva.

⁵ Stoner J.F. i Freman R.E.: Management, prentice-Hall.

⁶ Kukoleča Stavan: Organizaciono poslovni leksikon, PFV, Beograd, 1990, str. 773

Studija slučaja

Kompanija NOKIA

O kompaniji

Kompaniju Nokia je osnovao 1865. *Knut Frederik Idstam* u Tampereu, Finska. Kompanija **NOKIA** je jedna od vodećih kompanija u oblasti mobilnih telekomunikacija. Nešto kasnije preseljena je u grad Nokia i po tom mestu je dobila naziv koji i danas upotrebljava.

Strategija razvoja kompanije

Kompanija vidi budućnost u kojoj će svi na svetu biti povezani što je opredelilo da **NOKIA** proizvodi širok asortiman mobilnih uređaja.

Ubrzani rast i razvoj ponude na tržištu Internet korisničkih servisa, kao i poslovnih rešenja i softvera predstavlja primarni zadatak za kompaniju **NOKIA**. Putem *Nokia Siemens Networks* nude i opremu i rešenja, kao i usluge u oblasti mrežnih komunikacija.



Svaki čovek na svetu ima potrebu da komunicira i razmenjuje iskustva. Kompanija pomaže ljudima da zadovolje ovu potrebu i da budu u kontaktu sa stvarima koje ih zanimaju i da korisnicima omoguće tehnologiju koja je intuitivna, korisna, laka za upotrebu, i koja će im predstavljati zadovoljstvo dok je koriste.

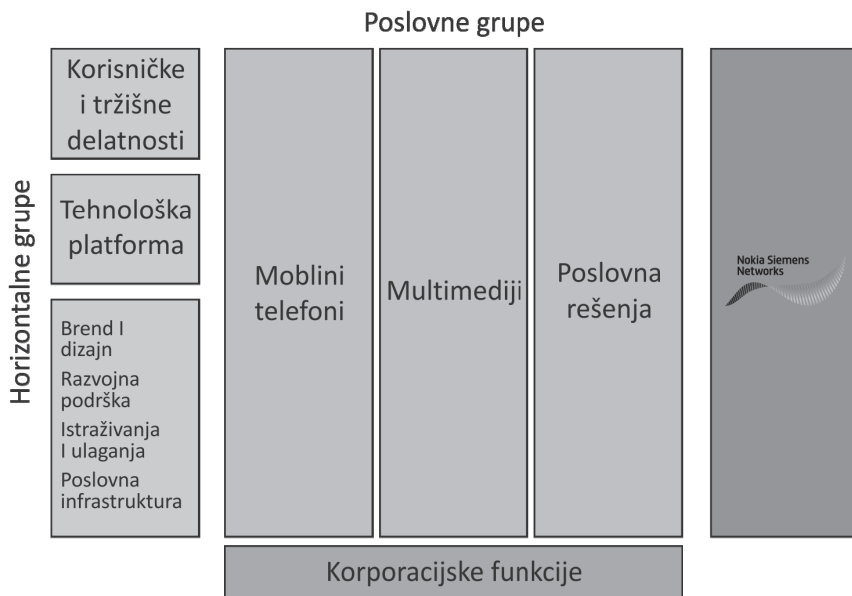
Živimo u svetu u kojem je međusobna povezanost zaista sve više prisutna. Industrija koja se bavi komunikacijama nastavlja da se transformiše i razvija sa fokusom na Internet. Danas za nas Internet predstavlja osnovnu viziju za budućnost.

Osnovi menadžmenta

Strategiju razvoja kompanije **NOKIA** čine rast, transformacija i dalji razvoj poslovanja radi ostvarenja uspeha u budućnosti.

Organizaciona struktura kompanije

Organizaciona struktura NOKIA je projektovana tako da bude pozicionirana u svetu gde se mobilni uređaji, internet i kompjuteri spajaju.



Organizacione jedinice kompanije NOKIA:

- *Mobilni telefoni*-povezuje ljude pružajući uslugu mobilnih glasovnih i tekstualnih mogućnosti sa širokim rasponom mobilnih uređaja.
- *Multimedija*-omogućava korisnicima, pristup, korišćenje i deljenje multimedijjskih sadržaja, u obliku naprednih mobilnih multimedijjskih aplikacija, povezanih višestrukim tehnološkim standardima.
- *Poslovna rešenja*-nude i poslovnim organizacijama i institucijama veliki izbor proizvoda i rešenja, uključujući mobilne uređaje, osnovnu stabilnu infrastrukturu, programsku opremu i usluge.

Operativne jedinice imaju brojnu podršku:

- Sektor *Potrošačke i tržišne delatnosti* je odgovoran za prodaju, marketing, proizvodnju i logistiku, kao i nabavku i naručivanje mobilnih uređaja.
- Sektor *Tehnološke platforme* obezbeđuje vodeću tehnologiju i platforme poslovnim udruženjima kompanije i inostranim kupcima.

1. UVOD U TEORIJU MENADŽMENTA

- Mnoge druge horizontalne organizacione jedinice na nivou kompanije vode računa o upravljanju specifičnom imovinom kompanije, a to se odnosi na *Brend i oblikovanje, Razvojnu podršku, Istraživanje i investiranje i Poslovnu infrastrukturu*.
- *Korporacijske funkcije* podržavaju delatnost kompanije pomoću strategija i usluga na nivou celokupne kompanije.

Nokia Siemens Networks, koja je počela da funkcioniše 2007. godine objedinjuje mrežne aktivnosti kompanije NOKIA i tranziciona rešenja za fiksne i mobilne mreže kompanije *Siemens*. Tako je **NOKIA** osnovala kompaniju koju poseduju i **NOKIA** i Siemens sa približno 50 % vlasništva.

Kompanija NOKIA kao brend

U kompaniji **NOKIA** veruju da se kvalitet postiže ispunjavanjem i prevazilaženjem očekivanja njihovih korisnika. Takođe imaju holistički pristup kvalitetu i smatraju ga integralnim delom poslovnog upravljanja. Kvalitet proizvoda i iskustva korisnika zavise od kvaliteta procesa, koji su sastavni deo kvaliteta upravljanja.

Glavni ciljevi kompanije u pogledu kvaliteta su:

- biti prvi u oblasti odanosti korisnika i potrošača
- biti prvi u oblasti kvaliteta proizvoda
- biti prvi u oblasti poslovne izvrsnosti.

Kvalitet menadžmenta je od velike važnosti za globalno pozicioniranje inovacija i za generalno unapređenje produktivnosti. Radi se o aktivnostima upravljanja koje omogućavaju principijelno i efikasno poslovanje bazirano na činjenicama. Predanost poboljšanja kvaliteta je kontinuiran proces upravljanja što u stvari čini poslovnu strategiju kompanije. Poboljšanje kvaliteta je efekat koji se ne može izraziti ni rečima ni aplikacijama. To predstavlja stav i pristup kompanije. Zaslugom ličnog pristupa kvalitetu, kompanija **NOKIA** je u mogućnosti da korisnicima ponudi prvoklasan kvalitet.

SWOT analiza

Prednosti kompanije NOKIA

NOKIA predstavlja jedan od vodećih brendova današnjice koji je zastupljen širom sveta. Njen moderan dizajn, lak korisnički interfejs i konstantno inoviranje dizajna proizvoda i usluga, kao i njihov kvalitet čine neke od glavnih razloga zašto se korisnici opredeljuju upravo za ovu marku proizvoda.

Prednosti	Slabosti
Globalni brend Visok kvalitet proizvoda Moderan izgled proizvoda Širok asortiman proizvoda Udeo na tržištu	Visoke cene proizvoda Globalizacija i standardizacija proizvoda
Šanse	Opasnosti
Smanjenje troškova logistike TQM Povećanje tržišnog udela na tržištu	Pad prodaje mobilnih telefona Ulazak novih operatera na tržište Inovacije konkurencije

- **NOKIA** vodi računa o kvalitetu svojih proizvoda koji je jedan od najvažnijih faktora za zadovoljavanje potreba korisnika.
- **NOKIA** moderan izgled čini njihove proizvode atraktivnim svim generacijama korisnika pri čemu u **NOKIA** akcenat daju, kako na samom izgledu koji sve više dobija futuristički izgled, tako i na izgled korisničkog interfejsa koji njihove telefone čini lakim i jednostavnim za korišćenje.
- **NOKIA** ima širok asortiman proizvoda gde se može naći aparat za svaku ciljnu grupu korisnika, bilo da se radi o poslovnim korisnicima ili mlađoj generaciji korisnika, tako da u svakoj grupi telefona postoji širok dijapazon varijacija različitih modela.
- **NOKIA**, u stvari, zauzima nešto više od 38% udela na tržištu mobilnih telefona, dok se njen najozbiljniji konkurent Samsung, sa udelom od 17% nalazi daleko iza, navodi Gartnerovo istraživanje za 2008. godinu.

Slabosti kompanije NOKIA

- Analizirajući cene modela **NOKIA** i upoređujući ih sa cenama konkurenata (*Sonny Ericsson*, *Samsung*) dolazimo do zaključka da su **NOKIA** modeli skuplji gotovo u svim kategorijama proizvoda, i samim tim dovode kompaniju u nepovoljan odnos kada je u pitanju konkurencija.
- Kompanija nije napravila diferenciranje proizvoda bazirano na željama korisnika po regionima, tako da su zanemarili potrebe kupaca u cilju zadovoljavanja sopstvene satisfakcije, što bi moglo da predstavlja opasnost od smanjenja broja korisnika njihovih proizvoda, koji bi mogli preći na korišćenje proizvoda konkurentskih proizvođača.

1. UVOD U TEORIJU MENADŽMENTA

Perspektive kompanije NOKIA

- Smanjenje troškova logističke podrške omogućuje veća ulaganja u istraživanje i razvoj svojih proizvoda, što će neizostavno dovesti do boljeg pozicioniranja kompanije na svetskom tržištu.
- Upotrebom standarda TQM (Total Quality Management) biće omogućeni viši nivo edukovanja radnika, a samim tim uticaće na nivo kvaliteta proizvoda.
- Izlaskom na nova tržišta, kao i proširivanjem proizvodnog asortimana na već postojećim tržištima, NOKIA će uvećati svoj tržišni udeo i samim tim učvrstiti svoj status lidera na tržištima mobilne telefonije, povećati tržišno učešće, kao i profit.

Opasnosti

- Ni **NOKIA** nije imuna na velike tržišne oscilacije (svetska ekonomska kriza) koje su bile glavni razlog revidiranja akcionog plana u 2009. godini, imavši za posledicu otpuštanje jednog dela radnika, kao i zatvaranje postrojenja u Nemačkoj.
- Jedna od mogućih opasnosti je i inovativnost konkurencije pri čemu bi naredni modeli konkurentskih proizvođača mogli da privuku korisnike, što bi dovelo do smanjenja tržišnog učešća **NOKIA**, a samim tim i gubitka trenutne liderske pozicije.

Problemi sa kojima se kompanija susreće

Kompanija NOKIA iako trenutno lider u svojoj branši, nailazi na niz problema u poslovanju. Iako je najzastupljeniji proizvođač mobilnih telefona na globalnom nivou, kompanija nije u stanju da se probije na japansko tržište, gde udeo ne može da pređe 1%. U jednoj od tehnološki najsofisticiranijih zemalja na svetu, finski proizvođač jednostavno nije u stanju da se probije, iako je njegov globalni udeo oko 40%. Iz tog razloga odlučeno je da se povuče sa tržišta te azijske zemlje. **NOKIA** će prestati da prodaje telefone u Japanu, i investirati novac u neke druge projekte, što se smatra posebno značajnim u ekonomski problematičnom aktuelnom trenutku.

Strategija kompanije za prevazilaženje krize danas

NOKIA danas, ima svoj novi strateški pravac koji uključuje promene u menadžmentu i operativnoj strukturi za ubrzano reagovanje kompanije u dinamičnom konkurentnom okruženju.



Glavni elementi nove strategije su:

- Planovi za široko strateško partnerstvo sa Microsoftom za izgradnju novih globalnih mobilnih ekosistema; Windows Phone će služiti kao primarni smart telefon Nokia platforme.
- Obnoviti pristup za snimanje zvuka i rasta vrednosti povezivanja sledeći „milijardu dolara na Internet" u razvoju tržišta.
- Fokusirati investicije u sledeću generaciju tehnološkog razvoja.
- Novi menadžment tima i organizaciona struktura sa jasnim fokusom na brzinu, rezultate i odgovornost.

NOKIA i **Microsoft** takođe, kombinuju usluge sredstava na inovacije. **NOKIA** mape, na primer, će biti u središtu sistema Microsoft ključnih sredstava, kao što su Bing i AdCenter, dok će **NOKIA** aplikacije i sadržaji prodavnica biti integrisani u Microsoft Marketplace. Prema predloženom partnerstvu, korporacija Microsoft će obezbediti alate Developer, što programerima olakšava primenu i iskoristivost na globalnom nivou.

Sa planiranim potezom kompanije **NOKIA** i **Windows**, koriste telefon kao svoju primarnu smart platformu, simbian postaje franšizing platforma, koristeći prethodna ulaganja u dodatnu vrednost.

U okviru nove strategije, MeeGo postaje open source, mobilni operativni sistem projekta. MeeGo će staviti akcenat na povećanje dugoročnih tržišnih istraživanja sledeće generacije uređaja, platformi i iskustva korisnika.

1. UVOD U TEORIJU MENADŽMENTA

Novi menadžment i operativna struktura

Nova strategija je podržana od strane novoformiranog menadžmenta kompanije **NOKIA** i nove operativne strukture. Danas efektivnu kompaniju **NOKIA** vodi novi menadžerski tim koji je posvećen inovativnom razmišljanju potreban u dinamičnom okruženju današnjice.

Obnovljeni menadžmet će ubrzati donošenje odluka i poboljšati status kompanije na tržištu proizvoda i inovacija, stavljajući fokus na rezultate, brzinu i odgovornost. Nova strategija i operativna struktura su faktori od kojih se očekuje da će imati značajan uticaj na pozitivno poslovanje **NOKIA**.

Nova struktura kompanije

Od 1. aprila, **NOKIA** ima novu strukturu kompanije, koja će imati dve različite poslovne jedinice: **jedinicu pametnih uređaja** i **jedinicu mobilnih telefona**. Jedinice će se fokusirati na ključne **NOKIA** poslovne oblasti: vrhunski smartphone i masovno tržište mobilnih telefona. Svaka jedinica će imati odgovornost za svoje poslovanje, i krajnju odgovornost za puno korisničko iskustvo, uključujući razvoj proizvoda, upravljanje proizvodima i marketing proizvoda.

- **Jedinica pametnih uređaja** će biti zadužena za izgradnju dominacije **NOKIA** na tržištu smart telefonima. Mobilna rešenja će se kretati u okviru pametnih uređaja:
 - Simbian Smartphone
 - MeeGo računari
 - Strateško poslovne operacije

Takođe, **NOKIA** će biti nosilac partnerstva sa kompanijom Microsoft, i odgovorna za stvaranje pobjedničkog Windows Phone portfelja.

Jedinica - mobilni telefoni će iskoristiti svoje inovacije i snagu u rastućim tržištima, za povezivanje još jedne milijarde ljudi, kao i da im omogući jeftin pristup Internetu i aplikacijama.

Jedinica - tržište će biti odgovorna za prodaju proizvoda, realizaciju marketinga i komunikaciju sa korisnicima, stvaranje konkurentnog lokalnog ekosistema, brigu o korisnicima, proizvodnji, IT i logistiku u svim **NOKIA** proizvodima.

Osnovi menadžmenta

Jedinica - usluge i razvojno iskustvo će biti odgovorna za korisnika globalne Soni usluge Portfolio, programersku ponudu, programerske odnose i integraciju servisa ponude partnera.

Jedinica NAVTEK, sastavni deo kompanije NOKIA biće odgovorna za lokacije i reklamiranje biznisa.

PITANJA:

1. Koja je bila strategija kompanije?
2. Koja je organizaciona struktura kompanije?
3. Koji su ciljevi kompanije vezani za kvalitet?
4. Šta je pokazala SWOT analiza?
5. Koji su problemi sa kojima se susreće kompanija?
6. Koja je strategija za prevazilaženje krize danas?

2. RAZVOJ TEORIJE MENADŽMENTA

Početak dvadesetog veka, pozicija menadžmenta nije bila u potpunosti razjašnjena. Danas, međutim, menadžment predstavlja centralnu aktivnost našeg doba i ekonomije. U isto vreme, predstavlja faktor našeg ekonomskog progresa, poslodavca obrazovanim ljudima, sakupljača naših resursa, vodiča za efikasne vlade, snagu naše nacionalne odbrane i modelara našeg društva. Menadžment ima centralnu ulogu u našim nacionalnim i personalnim aktivnostima, a način na koji upravljamo samim sobom i našim institucijama, jasno odražava kakvo smo društvo i kakvo društvo ćemo tek postati.

Međutim, i pored svoje značajnosti, menadžment je još uvek jedna od najnerazjašnjenijih i u isto vreme jedna od najprisutnijih funkcija u modernim društvima, sa kojom se susrećemo u svim domenima našeg društva: u kućama, crkvama, vladama i ekonomijama. Menadžment je, kao što je uostalom uvek i bio jedno od najmoćnijih sredstava svakog vođe. U stvari, sve zaista velike i poznate vođe u istoriji bili su menadžeri – oni koji upravljaju zemljama, istraživanjima, ratovima ili radom drugih ljudi.

Iako realno možemo shvatiti važnost menadžmenta za naš razvoj i napredak, njegovu istoriju je teško rekonstruisati. Sačuvani zapisi, ukoliko ih ima, o aktivnostima koje je čovek preduzimao u svojoj istoriji, često su nejasni ili udaljeni: deo izlomljene glinene posude sa zapisom, slika na zidu pećine ili delimično uništena koža. Razumevanje ovih predmeta i njihova interpretacija često je teška, kao i samo njihovo pronalaženje. Pored toga, rane civilizacije nisu raspoznavale praksu menadžmenta kao funkciju od značaja što je rezultiralo njegovom neznatnom primenom.

Osnovi menadžmenta

Kada nabrojanim poteškoćama dodamo i ulogu vela tajnosti, koji iz razloga konkurencije, obavlja svakog dobrog menadžera, lako možemo da razumemo nedostatak i malobrojnost bilo kakvih jasnih zapisa o praksi menadžmenta koje je čovek u istoriji mogao da ima.

2.1. Drevne civilizacije

Nastanak brojnih takozvanih „modernih koncepta” i praktičnih primena menadžmenta datira iz perioda drevnih civilizacija. Solomon, čuvena biblijska ličnost, rukovodio je sklapanjem detaljnih trgovinskih ugovora, upravljao projektima izgradnje objekata i modelovao mirovne sporazume u desetom veku pre nove ere.

I pre pojave ličnosti kao što je Solomon, postojala je potreba da se pronađe neki način ili sistem za rukovođenje i menadžment ljudima. Mnoge poznate ličnosti koje su pripadale drevnim civilizacijama koristile su svoje ljude od poverenja, slugе, za ispunjavanje prohteva, dajući istima neophodni autoritet za nastup u korist svojih nalogodavaca. Ovi ljudi kasnije su zajedno sačinjavali veće ili savetodavni odbor svojih šefova. Kako je rasla moć i reputacija ovih šefova, većina od njih je zauzela teokratske pozicije u svojim jedinicama društva. Tako su postajali „ovozemaljske” i duhovne vođe naroda. Da bi upravljali, razvili su pravila i tabue ponašanja. Kroz svoju spiritualnu poziciju, koristili strah od nadprirodnog, kao i strah od moguće poruge kako bi obezbedili da se ostali ljudi pridržavaju njihovih pravila.

2.1.1. Sumeri

Neki od najranijih pisanih dokumenata na svetu, nađeni u Sumerskoj civilizaciji, od pre 5000 godina pne., predstavljaju dragocen dokaz o praksi menadžmenta. Kroz razvijeni sistem poreza, sveštenici sumerskih hramova prikupljali su i upravljali velikim količinama raznovrsnih dobara, uključujući stada ovaca i goveda, novac i nepokretnu imovinu. Kao obični smrtnici oni su bili obavezni da podnose izveštaje o svom radu glavnom svešteniku – praksa kontrole u menadžmentu. Zbog količine i raznolikosti bogatstva koje su prikupljali, sveštenici su zapadali u probleme koji nisu bili poznati u dotadašnjoj istoriji. Nisu mogli da pamte plaćene i neplaćene obaveze, izvršene transakcije i sl. Takođe, nisu mogli da se oslone na proste uređaje kao što je **raboš** (drvo sa urezanim crtama koje su koristila privatna lica kao dokaz plaćanju obaveza).

Da bi uveli red u svoje poslovanje, sumerski sveštenici razvili su sistem zapisivanja podataka u knjige i to za sve transakcije koje su obavljali. S obzirom

2. RAZVOJ TEORIJE MENADŽMENTA

da su Sumeri prepoznali potrebu za kontrolom u menadžmentu, nije začuđujuće što su prvi pisani dokumenti na svetu njihovi 7000 godina stari računi sa inventarom.

2.1.2. Egipat

Strukture. Izgradnja piramida sa tehnologijom koja bi se prema današnjim standardima mogla smatrati primitivnom, ukazuje na značajne organizacione i menadžerske sposobnosti drevnih Egipćana tokom perioda od 5000. do 523. godine pre nove ere. Na primer, velika Keopsova piramida pokriva trinaest ari i sadrži 2.300.000 kamenih blokova, od kojih je svaki težak u proseku dve i po tone.

Pretpostavlja se da je za izgradnju ove piramide bilo neophodno uložiti rad od oko 100.000 ljudi tokom dvadeset godina. U današnjim relacijama to bi značilo upravljati i rukovoditi radom čitavog grada sa 100.000 ljudi i to tokom dvadeset godina, što zaista predstavlja posao menadžmenta velikih proporcija. Ako uzmemo u obzir planiranje, organizaciju i menadžment koji su morali biti realizovani prilikom gradnje piramide, jasno je da koncept menadžmenta i tehnike koje poznajemo nisu nastali u dvadesetprvom veku.

Koristeći organizovani rad velikog broja ljudi, Egipćani su uspevali da završe poslove koji i danas zadivljuju moderno društvo. Dok se njihov sistem organizacije možda čini nezgrapnim, glomaznim, čak i rasipnim, zaista nisu imali razloga da štede na ljudskom radu pošto je seljaka, najamnika i robova uvek bilo u izobilju.

Pisana dela. Pored svoje arhitekture, drevni Egipćani su ostavili za sobom i brojnu literaturu sa elementima poimanja menadžmenta, često u obliku saveta koje su očevi ostavljali svojim sinovima. Primer za to je knjiga instrukcija Ptahhotep, za koju se smatra da je napisao vezir kralja Issie, oko 2.700. godina pre nove ere.

Egipatski vladari-menadžeri su takođe shvatali značaj planiranja (posmatranja unapred), kao i saveta koje su pružali zaposleni, što se može videti iz starih zapisa koje je u formi instrukcija otac ostavio svome sinu:

- Vođa mora da ima na umu dane koji dolaze-potreba za planiranjem,
- Velikan je onaj čiji su saveti odlični-značaj primanja saveta.

Dokazano je da su Egipćani bili svesni osnovnih principa menadžmenta, kao na primer autoriteta i odgovornosti. Raspoznavali su značaj da se opis određenog

Osnovi menadžmenta

posla izloži do detalja. Savetodavni po svojoj prirodi, mnogi njihovi principi mogu se lako primeniti i danas u praksi.

Vladavina. Proučavanje Egipatske vladavine kroz periode Old Kingdom (staro kraljevstvo), Middle Kingdom (srednje kraljevstvo) i New Empire (novo carstvo) ukazuje na to da su drevni Egipćani prepoznavali principe menadžmenta kroz centralizovanu organizaciju.

U svojoj imperiji, oni su prvo ustanovili labavu decentralizovanu formu vladavine. Ustvari u periodu od 2160. do 1788. godine p.n.e., vladavina je bila toliko decentralizovana, da je poreska komisija bila jedina prava veza između centralne vlade i pripadajućih država.

Shvativši da ovakav vid menadžmenta rezultira gubitkom prihoda i lojalnosti, istaknute ličnosti perioda Novog carstva započele su centralizaciju vlasti putem vojnog preuzimanja nadležnosti. Kako je to bio period vojne vladavine, vojni oficiri su došli na administrativne položaje i reorganizovali centralnu vlast sa faraonom na čelu, koji je potom delegirao lokalni autoritet teritorijama preko guvernera ili majora koje je birala centralna vlada.

Papiri koje su vodili drevni Egipćani iz tog perioda bili su odlično održavani i sadržali su detaljne podatke. U poslovanju i u vladinim poslovima, svaki dokument je bio precizan i ništa se nije radilo bez prateće dokumentacije.

2.1.3. Vavilon

Vavilon- (jevrejski babel što u pevodu znači vrata gospodnja), za vreme vladavine Hamurabija, kralja Vavilona, gradovi duž doline Eufrata bili su prinuđeni da se ujedine radi očuvanja mira, a postojali su zakoni o zaštiti ličnog vlasništva, o imovini, trgovini, poslovanju, porodici i radu. U stvari, svi zakoni koji su dolazili iz Vavilonske civilizacije, bili su poslovne prirode i bavili su se konceptima kao što su prodaja, ugovori, partnerstvo i sl.

Hamurabi. Verovatno najznačajniji doprinos Vavilonaca o razvoju misli menadžmenta predstavlja Hamurabijev zakonik, koji datira negde između 2000. i 1700. godine p.n.e. Ovo je jedan od najstarijih poznatih zakonika na svetu, i daje nam dobar uvid u njihovo poimanje menadžmenta.

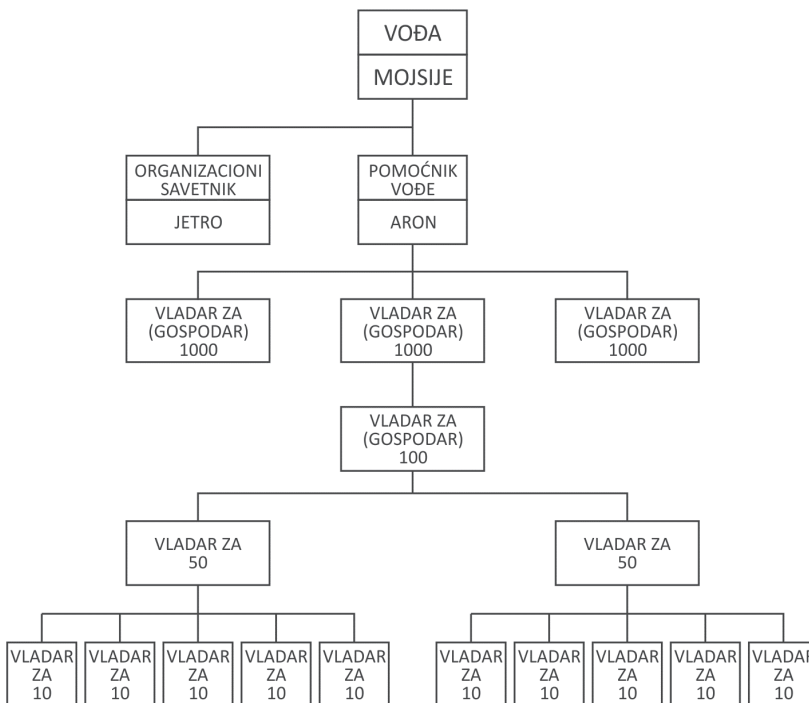
Nebuchadnezzar. Postao je kralj 604. godine p.n.e. i doneo Vaviloniji novu epohu uspeha i prosperiteta. Zapisi na tekstilu koji pripadaju ovom periodu govore o primenama menadžmenta u proizvodnji i plaćanju nadnica za izvršeni rad. Žene koje su prele i plele bile su plaćane hranom, a količina je zavisila od učinka svake radnice.

2. RAZVOJ TEORIJE MENADŽMENTA

U proizvodnji tekstilnih tkanina koristile su se razne boje za sirovinu, tako što se svake nedelje menjala boja ulazne sirovine. Ovaj kontrolni mehanizam Vavilonci su koristili kako bi određivali koliko se dugo sirovina zadržava na preradi u radionici.

2.1.4. Jevreji

Reč Jevreji odnosno Hebreji izvedena je iz hebrejskog jezika posredstvom grčkog i latinskog jezika. Nomadi koji su se naselili iz Mesopotamije u druge krajeve i prelazili reku Eufrat, nisu bili samo Jevreji, „potomci Abrahamovi”, nego i njima srodna plemena, kao Anomićani, Edimljani, Mobljani itd., koje drugi narodi, odnosno plemena takođe nazivaju Ivrim. Prema Bibliji, praotac Jevreja Abraham oko 2000. p.n.e. seli Jevreje iz Mesopotamije u Kanan. Njegovi potomci ostavljaju zemlju zbog gladi, odlaze u Egipat, gde se naseljavaju u provinciji Gošen. Pod Ramzesom II kao robovi izgrađuju zapadne granice države i utvrđenja u gradovima Pitom i Ramses. Krajem XIII veka pre naše ere Jevreji su pod vođstvom Mojsija, podigli ustanak i iselili se iz Egipta.



SLIKA 2.1. Mojsijeva organizacija⁷

⁷ Moses Organization, Source: From New Ways of Managing Conflict, by Jane G. Likert and Rensis Likert. Copyright 1966. Used with permission of McGraw-Hill Book Company.

Osnovi menadžmenta

Za Jevreje se kaže da je retko koji narod u istoriji bio tako malobrojan i tako politički slab, eventualno izuzeši Grke, a da je za sobom ostavio tako uticajnu civilizaciju.

Jedan od najpoznatijih Jevreja bio je Mojsije, vođa i menadžer, čije su sposobnosti u vladanju, izradi zakona i međuljudskim odnosima odredile njegov značaj.

Njegovo pripremanje, organizacija i egzekucija izlaska Jevreja iz ropstva pod Egipćanima bio je izvanredan potez menadžera. Poštujući savete tasta Jetroa, Mojsije je načinio značajne poteze u izboru kadrova, obuci i organizaciji. U preporukama Jethro-a, prepoznaje se potreba za delegiranjem autoriteta koja se zasniva na dodeli poslova.

Na slici 2.1. vidi se Mojsijeva organizacija rukovođenja Jevreja prema Džejn i Rensisu Likertu.

U literaturi se obično navodi kako su činjenicu da se u velikim preduzećima vlasništvo odvaja od upravljanja, prvi otkrili A. A. Berle i Gardner Means 1932. godine u knjizi „The Modern Corporation and Private Property“ (Macmillan, 1932.)

Međutim, odvajanje vlasništva od upravljanja, nisu otkrili Bearle i Means 1932., nego se to dogodilo daleko ranije. Hrist je u Novom zavetu, u Matejevom evanđelju (25, 14-30) sjajno definisao odvajanje upravljanja od vlasništva, načela upravljanja, načela izbora i nagrađivanje upravnika (menadžera). Taj odlomak glasi otprilike ovako:

„Neki vlasnik upravicima predade svoju imovinu na upravljanje. Jednom je dao pet talenata, drugom dva, trećem jedan: svakome prema njegovoj sposobnosti. Odmah onaj koji je primio pet talenata ode i počeo da radi sa njima te zaradi i drugih pet. Isto tako onaj koji primi dva talenta zaradi druga dva. Ali onaj koji primi jedan talenat ode, iskopa zemlju i tu sakri gazdin novac. Posle određenog vremena dođe vlasnik i zatraži od njih račun. Onaj koji je primio pet talenata pristupi i donese drugih pet talenata pa reče: „Gazda, predao si mi pet talenata, a ja sam, evo, zaradio i drugih pet.“ Tada mu reče gazda: „Dobro, valjani i vredni upravnici. Dobro si upravljao. Nastavi i dalje da upravljaš, jer si sposoban.“ Kad pristupi onaj koji je primio dva talenta i reče: „Gazda, predao si mi dva talenta, a ja sam, evo, zaradio i druga dva.“ Tada mu reče gazda: „Dobro si upravljao. Nastavi i ti da upravljaš.“ Kad pristupi onaj koji je primio jedan talenat na upravljanje i reče: „Gazda, evo ti tvoj talenat, sačuvao sam ga.“ Tada mu reče gazda: „Nevaljali i lenji upravnici, nisi sposoban da upravljaš. Oduzmite mu taj

2. RAZVOJ TEORIJE MENADŽMENTA

talenat jer on nije sposoban da njime upravlja, dajte ga onome koji ima deset talenata i koji je sposoban da upravlja.”

Hrist je, dakle, izrazio načelo da vlasništvo može biti odvojeno od upravljanja. Vlasnik (bilo da je to pojedinac, grupa pojedinaca, d.d., d.o.o. i sl.) poverava svoj kapital menadžerima na upravljanje. Nakon nekog vremena upavnici polažu račun o rezultatima svoga rada, kao što i danas u našim preduzećima uprava podnosi godišnji obračun (račun dobitka i gubitka) na skupštini deoničara. Na osnovu rezultata rada upavnici se nagrađuju ili otpuštaju. Isto tako je i Hrist jasno izneo načelo da se upavnici (menadžeri) biraju na osnovu njihove sposobnosti (a ne podobnosti), i da se nagrađuju prema rezultatima svog rada (upravljanja) prikazanim u svojim godišnjim bilansima. Neuspešnom upravniku oduzima se upravljanje, a kapital se poverava na upravljanje sposobnom.

Iz navedenog takođe sledi zaključak da je za uspešnost preduzeća važno upravljanje, a ne oblik vlasništva. Naime, efikasno se može upravljati i privatnim i državnim vlasništvom, kao što se neefikasno može upravljati i preduzećem u privatnom i preduzećem u državnom vlasništvu.

2.1.5. Kina

Kinezi su oduvek bili poznati po svojoj mudrosti, ali su njihovi stavovi prema menadžmentu uglavnom malo istraživani. Drevni zapisi koji potiču iz perioda od 1.100. do 500. godine p.n.e. pokazuju, da su Kinezi bili svesni izvesnih principa koji se tiču organizovanja, planiranja i kontrole.

Drevni zapis Chow, verovatno napisan oko 1.100. godine p.n.e. predstavlja popis svih civilnih sluga imperatora, i to od premijera sve do kućneposluge, zajedno sa njihovim precizno definisanim dužnostima. Prema tome, u Kini staroj preko tri hiljade godina nalazimo koncepte koji imaju prizvuk savremenog menadžmenta: organizacija, funkcije, kooperacija, procedure koje dovode do efikasnosti i razne kontrolne tehnike.

Vraćajući se pisanju Menciusa, nalazimo da je on smatrao da su zakoni sami za sebe nedovoljni za poslovanje, odnosno da svako preduzeće mora da se pridržava standarda u funkcionisanju koji su propisani zakonom Boga i koje vlada koristi kao model.

Drevni Kinezi su takođe naglašavali važnost specijalizacije, pa je tako svaki zanat bio nasledan, a zanatlija je za svoj posao bio vezan doživotno. U stvari, zanatlije su živеле zajedno u posebnim oblastima, odvojeni od ostalih

Osnovi menadžmenta

stanovnika, pa su veoma rano mogli da izuče svoje zanate usled nedostatka zabave i razonode.

Sun Tzu. Delo „The Art of War” (Umetnost ratovanja), koje je napisao oko 500. godine p.n.e, predstavlja najstariju vojnu studiju na svetu. I danas kada su kočije nestale, a oružje se bitno izmenilo, ovaj drevni zapis ima značaj pošto se bavi suštinskim stvarima. Za moderne menadžere i vojne lidere, ovo delo je i danas značajna studija i vredno gradivo koje između ostalog tretira pitanja planiranja i menadžmenta.

Govoreći pre dve hiljade godina o organizaciji, Sun Tzu upozorava: „Kada je general slab i kada nema autoriteta; kada njegova naređenja nisu jasna i očigledna; kada dužnosti nisu precizno dodeljene oficirima i osoblju; rezultat je potpuna dezorganizacija”.

Naučno zasnovani odabir radnika po osnovu ispitivanja, započet je od strane kineske vlade oko 120. godine p.n.e. Kako službenici i oficiri nisu umeli da čitaju propise i zakone koje je vlada donosila, premijer Kung-Sun Hung je ustanovio sistem ispita i testova, tako da su mesta u vladi dobijali oni najviše rangirani odnosno osobe sa najvišim brojem poena. Godine 219. nove ere, ovaj sistem je dalje razrađen, izvršenom klasifikacijom ljudi u devet različitih kategorija, u zavisnosti od sposobnosti, znanja, iskustva i karaktera.

2.1.6. Grčka

Grci, Feničani i Sidonci doživeli su uspon svojih civilizacija nešto kasnije nego što je to bio slučaj kod Kineza, Vavilonaca i Egipćana, ispoljavajući pravu veštinu i sposobnost za menadžment kroz funkcionisanje svojih trgovačkih preduzeća a u slučaju Grka u razvoju demokratske vladavine sa svim neophodnim upravljačkim poteškoćama koje jedna takva tvorevina nosi. U Grčkoj civilizaciji pronalazimo početke naučnog metoda. Reč istorija je u starogrčkom bila sinonim za istraživanje pravog znanj. Ispitujući sve vrste znanja i ideja, Grci su otkrili istraživački način posmatranja pojava, i uveli obrazovanje i nauku u mnoge sfere života. Uticaj naučnog metoda na menadžment je očigledan. Ovaj objektivni tip istraživanja kasnije je postao krajnji cilj ljudi kao što su Frederik Tejlor (Frederik Taylor), Henri Fajol (Henri Fayol), Frenk Džilbret (Frank Gilbreht) i drugi značajni istraživači u oblasti menadžmenta.

Grci su razvili i novi pristup upravljanju gradom, nazvanim **polis**, koji je ohrabrivao slobodnu razmenu ideja. U **Polisu** se sprovodila praksa i iskustvo kroz otvorenu razmenu mišljenja, čime su Grci dolazili do pozitivnih primera i

2. RAZVOJ TEORIJE MENADŽMENTA

obimne evidencije vrednosti u procesu koji u menadžmentu nazivamo konsultacijom ili konsultativnim nadgledanjem.

Principi menadžmenta. Grci su veoma rano spoznali princip po kome se maksimalni rezultati dostižu korišćenjem uniformnih metoda po unapred određenom tempu. Ovo je posebno važno za težak, monoton i ponavljajući rad gde se vreme određivalo prema muzici. Flautom i frulom upravljalo se pokretima, uz pesmu za svaki posao i za svaku njegovu operaciju.

Kao i kod drugih civilizacija, trgovina je bila naslednog karaktera, a specijalizacija posebno istaknuta. U svojem delu „Republika”, **Platon** je dao ekonomskoj nauci prvu teoriju specijalizacije, odnosno podele rada.

Jedno od prvih objašnjenja principa univerzalnosti menadžmenta dao je **Sokrat** u svojim diskusijama koje je zabeležio (ili zapamtio) **Ksenofont** jedan od Sokratovih učenika. Jasno se zapaža da je čovek čak u petom veku p.n.e. bio svestan ili počinjao da bude svestan činjenice da menadžer koji je dobar za fabriku sapuna može isto tako da bude dobar i na čelu automobilskeg koncerna ili kao ministar odbrane. O tome govore i brojni Kseofanovi zapisi. U njima **Sokrat** razmatra dužnosti uspešnog poslovnog čoveka i dobrog generala, kako bi pokazao da su oni u stvari isti. Dužnost i jednog i drugog je da svoje podređene učine poslušnim i voljnim, kao i da prave ljude odrede na prava mesta. Pored toga i jedan i drugi moraju da nagrade dobro i da kazne loše. Za obojicu je takođe od interesa da privuku ljude sa strane i one koji mogu da pomognu. Jedan i drugi moraju da sačuvaju ono što poseduju. U svome radu oni moraju da ispolje napor i vrednoću.

Osim što je vredno zapisivao Sokratove umotvorine, **Ksenofont** je jasno istakao da je shvatio i verovao da menadžment treba da bude izdvojeno i posebno umeće neka vrsta umetnosti.

2.2. Pokret naučnog menadžmenta

U potrazi za rešenjem, menadžeri velikih industrijskih kompleksa počeli su da diskutuju o svojim problemima i da izlažu referate pred asocijacijama kakvo je bilo i Društvo američkih mašinskih inženjera. Prve prave publikacije na temu menadžmenta u ono vreme su bile retke i štampane su skoro isključivo u inženjerskim časopisima.

Ispitujući ove prve naslove, vidimo da je jedan od prvih problema bio sistem nadnica. Ovaj problem, uvećan industrijskom revolucijom, iskazao se kao

Osnovi menadžmenta

problem efikasnosti rada. Velike organizacije su gubile vlast i mogućnost direktnog nadzora i menadžeri su tražili adekvatnu zamenu za stare sisteme. Jedan od prvih praktičara novog koncepta menadžmenta bio je **Henri L. Tauni**.

2.2.1. Henry Tauni

Po mnogima **Henri Taun** se smatra osnivačem menadžmenta, a početak 1886. godina. Čovek čije ime se i danas pominje da je prvi izrazio potrebu za kreiranjem menadžmenta kao nauke i razvoj specifičnih menadžerskih principa bio je **Henri Taun**. Daleke 1886.godine je Američko društvo mehaničkih inženjera osnovalo svoje profesionalno društvo. **Henri Taun** kao predsednik *Yale & Towne Manufacturing Company* je na jednom skupu kompanije prezentovao svoj, kasnije se ispostavilo istorijski članak „*Inženjer kao ekonomista*“ u kome je izneo molbu Društva da se menadžment prizna kao posebno područje istraživanja. U njemu je postavio bazična pitanja delatnosti menadžera i zadataka menadžmenata. Tvrdio je da u Americi ima mnogo inženjera, ali malo dobrih biznismena. Osim toga, gotovo da je retkost da se obe uloge nađu objedinjene u jednoj ličnosti. Menadžment po njemu, iz tog razloga, predstavlja pravi način za njihovo kombinovanje.

Taun je u radionicama svog preduzeća primenio moderne metode menadžmenta. U stvari, izdavači časopisa „*Industrijski menadžment*“ tvrdili su da je **Taun** nesumnjivo bio pionir naučnog sistema menadžmenta, još 1870.godine **Taun** je započeo sistematsku primenu efikasnih metoda menadžmenta.

U svom radu **Taun** ističe da je menadžment radionicom isto tako važno kao i sam inženjering u svakom poduhvatu. Ustanovio je da postoje informacije o efikasnom menadžmentu, ali da su one teško dostupne i da ne postoji pravi sistem za njihovo razumevanje. Zagovarao je priznavanje nauke o menadžmentu, uz postojanje literature, časopisa i asocijacija. Samo takvom razmenom znanja, isticao je, **preduzetnik** se može koristiti tuđim iskustvima.

Bez ikakve sumnje, **Taunov** najznačajniji doprinos je stvaranje klime i atmosfere za kasniju primenu naučnih metoda. Od manjeg značaja je njegov sistem podele profita kao osnov za nagrađivanje.

2.3. Naučni menadžment

Lice američkog poslovanja se menjalo tokom kasnog 19.veka. Zapad je postajao sve naseljeniji; industrija se širila i pokušavala da održi korak s apetitima populacije za još više dobara; počela je da se oseća tehnološka nezaposlenost.

2. RAZVOJ TEORIJE MENADŽMENTA

Veliko poslovanje je stvorilo razlike između uprave i rada, a rast sloja menadžera u industriji je bio očigledan. U ovom periodu menadžment počinje da se menja od operacija tipa „od danas do sutra” i „gašenja vatre”, do kompletnijeg pristupa „na duže staze”. Na primer, razvili su se koncepti kontrole koji zamenjuju vizuelnu inspekciju gazde. Vođe kao što su bili **Tauni** i **Metkalfi** počinju da razvijaju i primenjuju jedinstven sistem menadžmenta umesto zbrkanih aktivnosti koje su mu predhodile.

Uočavajući ovaj rast, **Tauni** je, kao što smo videli, pozvao menadžere da formiraju svoje organizacije, da izdaju časopise i da razmenjuju iskustva i stavove. To je bio period geneze ukupnog aspekta menadžmenta. **Tauni** je ovu novu filozofiju menadžmenta nazvao *naukom o menadžmentu*. U ovim uslovima izrastao je **Frederik Vinslou Tejlor**.

2.3.1. Frederick W.Taylor

Kao skoro nepoznat inženjer iz *Filadelfije*, **Tejlor** se uzdigao do ovog miljea svojim novim i totalnim konceptom menadžmenta. Umesto da ostanu ljudi sa bičem, menadžeri su po **Tejloru**, morali razviti novu filozofiju i pristup upravljanju. Oni moraju da promene i prošire svoje poglede i da shvate da njihov posao podrazumeva elemente planiranja, organizacije i kontrole.

Naravno, **Tejlor** se nije pojavio na sceni sa gotovim idejama. One su se razvijale dok je radio za različita preduzeća, još od 1878.g. kada je bio zaposlen u „*Midvejl*” čeličarnama. Od izrađivača kalupa, on se ovde uzdigao do glavnog inženjera 1884.g. kada je imao 28 godina.

Tokom ovih godina, prvo je počeo da uočava neke od kratkih spojeva u fabrici. Video je, na primer, da uprava nema jasnu predstavu o odgovornostima; bukvalno se nisu primenjivali efikasni radni standardi; nije učinjen nikakav napor da bi se poboljšali radni učinci; sistematsko „komandovanje” je cvetalo; odluke menadžmenta su bazirane na predosećaju, intuiciji, ranijim iskustvima i proizvoljnim procenama; nikada nije napravljen pokušaj da se izradi kompletan plan podele rada po odeljenjima; radnici su bili loše raspoređeni na mestima za koje su imali premalo ili nimalo sposobnosti, i najzad, uprava očito nije shvatala da bi poboljšanje rada rezultiralo nagradom, kako za nju samu tako i za same radnike.

U to vreme on je bio svedok tipične borbe između predradnika i radnika za količinu proizvoda. U početku je pokušavao da primeni uobičajene metode - ubeđivanje i dosta sile - sa uobičajenim ishodom - gorčinom, besom i tučom. Shvatio je da će moći da izađe na kraj s njima jedino ukoliko bude više znao o

Osnovi menadžmenta

tehničkim aspektima posla. Tada je započeo seriju eksperimenata koji će trajati više od dve decenije.

Eksperimentisao je sa mašinama, alatima, brzinom, metalima itd. U „*Betlejem*” čeličanicama je sproveo eksperimente koji su doveli do pronalaska brzo - reznog čelika i savršenije tehnike rezanja metala. Drugi eksperimenti su se odnosili na rukovanje mašinama i materijalima, na izučavanje motornih i vremenskih funkcija, što je dovelo do stvaranja nove teorije o menadžmrntu. Koncept je dalje proširen na filozofiju menadžmenta koji se danas naziva naukom o menadžmentu.

2.3.1.1. Razvoj Tejlorovog radioničkog sistema

Da bi razumeli *Tejlorove principe*, možda je korisno da ukratko podsetimo na hronološke korake koji su doveli do njegovog sistema menadžmenta u radionicama.

Prvo, on je želeo da zna koliko je dugo potrebno mašini ili radniku da obavi dodeljeni posao, da proizvede deo, upotrebom posebnih materijala i metoda i to sve u kontrolisanim uslovima. Sistematski je istraživao različite načine koji bi ga doveli do traženih informacija i najzad se odlučio za eksperimente sa štopericom. To mu je omogućilo da ustanovi standarde po čoveku, po mašini ili radnom satu mašine, koji je obično veći od proseka.

Drugo, Tejlor je želeo da razvije unificirani metod ili rutinu za pripremanje i menadžment, naporom onih koji su odgovorni za obezbeđivanje uslova pod kojim gore pomenuti standardi mogu funkcionisati. Sa ovim ciljem radio je na takvim tehnikama kao što su instruktivne kartice, kartice redosleda posla, specifikacija materijala, kontrola inventara i standardi za rukovanje materijalom. Koristeći ove i slične tehnike, **Tejlor** je organizovao i koordinirao sve operacije u jednoj radionici i to u uslovima gde su metodi rada bili standardizovani, što je dalo pravi smisao radnim standardima koji su ustanovljeni za radnike.

Treće, on je uočio potrebu za uspostavljanje metoda kojim bi se sa sigurnošću moglo utvrditi koji je čovek najbolji za određeni posao, uzimajući u obzir njegove sposobnosti i potencijale za učenje.

Četvrto, uz ovo pažljivo raspoređivanje radnika po njihovim sposobnostima, **Tejlor** je shvatio potrebu za isto tako dobrim nadzorom. Iz ovoga se razvio njegov koncept funkcionalnog predradnika. Po njemu su zapošljavani stručnjaci za svaku fazu nadzora kako bi se obezbedio kvalitet proizvodnje.

I najzad, želeo je da oslobodi predradnika njegove uloge „*nosača biča*” i ponudio je radnicima više zarade kao rezultat povećane proizvodnje.

2. RAZVOJ TEORIJE MENADŽMENTA

2.3.1.2. Tejlorovi radovi

Tejlor se 1886.g. priključio *Američkom društvu mašinskih inženjera*. Tada je čuo **Henrija Taunija** kako izlaže svoj rad „*Inženjer kao ekonomista*”. Ovo delo je imalo dubokog uticaja na **Tejlora** s obzirom na sveobuhvatnost *Taunijevih* teorija po kojima je menadžment jedan kompletan proces analize različitih činilaca kao što su: nadnice, zalihe, troškovi itd. Pred njim je bio čovek koji je govorio njegovim jezikom i koji je dubokim zarezima odslikavao sva lica jednog preduzeća, a ne samo operacije u jednoj radionici. *Tejlorov* rad „*Isplata po komadu*” predstavlja značajno delo jer je u njemu detaljno opisan sistem menadžmenta i koji je potpuno razvio, ukazujući posebno na sistem isplate nadoknade zaposlenima. Na njegovo razočarenje, sam naslov i suština rada skrenuli su pažnju na sistem nadnica, daleko od njegovog koncepta, i o menadžmentu u celini. Zbog toga se 1903.g. ponovo pojavio pred Društvom sa radom „*Upavljanje radionicom*” koji je fokusirao pažnju na njegovu filozofiju menadžmenta.

U osnovi, ovde je **Tejlor** pokušavao da kaže sledeće:

1. *Cilj menadžmenta je da isplati visoke nadnice i da ima niske troškove proizvodnje;*
2. *Da bi se postigao ovaj cilj moraju se primeniti naučni metodi istraživanja i eksperimenta i moraju se formulisati principi i standardi ukupnog procesa koji omogućava kontrolu proizvodnih operacija;*
3. *Zaposleni moraju biti raspoređeni po naučnim metodama na poslovima gde su materijali i radni uslovi naučno izabrani tako da se uklapaju u ustanovljene standarde;*
4. *Zaposleni moraju biti naučno i precizno obučeni da bi poboljšali svoje sposobnosti i da bi zadovoljili standardizovane kriterijume za finalni rezultat;*
5. *Mora se razviti klima bliske i prijateljske saradnje i ona se mora negovati između menadžmenta i radnika kako bi se obezbedio kontinuitet psihološkog okruženja i omogućila primena drugih gore istaknutih principa.*

2.3.1.3. Tejlorov koncept menadžmenta

Tejlorova filozofija je bila mnogo dublja nego površinski i rutinski principi koje smo pročitati. Posle izučavanja različitih radova, zvuči razumno istaći da je glavna *Tejlorova* teza da najveće dobro jednog društva leži u saradnji između uprave i rada i da se to može obezbediti primenom naučnog menadžmenta.

Tejlor je smatrao da se njegova teorija mora primeniti na različite aspekte na selekciju radnika, stvaranje pravog okruženja i to tako da se odredi pravi zadatak za svakog čoveka. Ukoliko pod ovim uslovima radnik ostvari kvalitetan rezultat, on

Osnovi menadžmenta

mora biti nagrađen; ukoliko standardni rezultat nije postignut, radnik mora biti sankcionisan. Imajući u vidu da je ovaj koncept u suprotnosti sa uobičajenom praksom, **Tejlor** je zagovarao „*mentalnu revoluciju*”, kako u menadžmentu tako i među radnicima, kako bi bolje shvatili ovaj novi kolektivan duh i potrebu za harmonijom.

Tejlor je često aludirao na činjenicu da su uprave nemarne u svojim funkcijama, da uprave, u stvari, predstavljaju prepreku za uvođenje novih metoda rada i da u startu skidaju sa sebe svaku odgovornost. **Tejlor** je tvrdio da je ovo pogrešno. Menadžment mora da radi na planiranju, organizaciji, kontroli, metodama optimalizacije. On je procenio da preko 50% rada treba direktno da dođe od menadžmenta, što se obezbeđuje putem funkcija specijalizovanih predradnika. **Tejlor** je smatrao da je ovo najbolji način na koji zaposleni mogu da služiti poslodavcu. Pod ovim uslovima, harmonična kooperacija će rezultirati povećanom proizvodnjom, višim nadnicama, većim profitom i opštim napredkom.

2.3.1.4. Tejlorovi principi menadžmenta

1. *Treba razviti nauku za svaki element ljudskog rada koja zamenjuje stari „oruk” sistem;*
2. *Neophodna je selekcija i obuka radnika, umesto starog sistema kada je svako sebi birao posao i obučavao se za njega kako je znao i mogao;*
3. *Potpuna saradnja sa ljudima kako bi se posao obavio u skladu sa principima nauke koja se razvila;*
4. *Postoji skoro ista podela rada i odgovornosti između radnika i menadžmenta. Menadžer preuzima sav rad za koji je bolje opremljen od radnika, dok radnik preuzima deo posla za koji je obučen.*

Tejlor je dalje istakao da kombinacija gore navedenih principa čini suštinu naučnog menadžmenta koji je više na konceptualnoj i filozofskoj, a manje na tehničkoj osnovi. U stvari, ukazuje na neophodnost razlikovanja metoda menadžmenta od mehanizma koje je posebno naveo:

- Izučavanje utroška vremena ili metode za njegovo pravilno sprovođenje;
- Funkcionalna ili podeljena kontrola i njene prednosti u odnosu na stari sistem;
- Standardizacija svih alata, kao i motornih funkcija radnika u svakoj klasifikaciji posla;
- Poželjno je obezbediti prostoriju za planiranje ili čitavo odeljenje;
- „*Princip izuzetka*“ u menadžmentu;
- Korišćenje kotrljajućih ležajeva i drugih olakšica koje štede vreme;

2. RAZVOJ TEORIJE MENADŽMENTA

- Instrukcijske kartice za radnike;
- Ideja o zadatku koja mora biti prisutna u menadžmentu i koju prati veliki bonus za uspješno izvršenje;
- Diferencijalna isplata zarada;
- Sistem za pamćenje i podelu proizvoda, kao i delova korišćenih za ugradnju;
- Sistem trake;

2.3.2. Buđenje interesovanja za naučni menadžment

Razvoj *Tejlorovih* koncepata i njihov uticaj na našu celokupnu delatnost i ekonomiju, zaista je zapanjujući. Čovek se mora zadiviti nad širinom i dubinom koncepta koji je stvoren još početkom dvadesetog veka. Neki ga smatraju ocem današnjeg menadžmenta. Ma koju ulogu mu dodelili, on je bez imalo sumnje bio majstor svog zanata.

Ipak, *Tejlorovi* slušaoci na sastanku Društva 1903.godine nisu uočili značaj njegovih ideja. Međudržavna komisija za trgovinu je 1911.godine čula o efikasnosti novog sistema na železnici, kao i o uspehu *Tejlorovih ideja* u „*Votertaun arsenalu*”. Publika je bila više zainteresovana za senzacionalne podatke nego što je bila impresionarana konceptima naučnog menadžmenta.

Sa naše tačke gledišta, javnost je ipak bila svesna pojave naučnog menadžmenta. On se proširio ne samo u *Sjedinjenim Državama*, već i u *Francuskoj*, *Engleskoj*, *Nemačkoj*, *Holandiji*, *Rusiji* i u *Japanu*.

Ukoliko svi izneti koncepti izgledaju danas očigledno, rutinski, ortodoksni i tradicionalni, kada je u pitanju praksa menadžmenta, moramo se setiti da su oni predstavljali pravu avangardu na početku dvadesetog veka, bili su tako novi da bi ih neki nazvali revolucionarnim. Naravno, mnoge *Tejlorove ideje*, kao što smo videli, izneli su i pre njega neki drugi naučnici. *Tejlorov* genije ih je odveo putem asimilacije, konceptualizacije i direktne primene.

2.3.3. Uticaj naučnog menadžmenta

Očigledan uticaj naučnog menadžmenta je poboljšanje menadžmenta u fabrikama. Kada su otvorena vrata za poboljšanja i u radionicama, ono se odrazilo i na radnike, na administraciju i u drugim segmentima preduzeća. Dodelo je do efikasnije upotrebe opreme, rada i materijala. Za radnike, to je značilo bolje radno mesto i mogućnost napredovanja, više dnevnice, bolje radne

Osnovi menadžmenta

uslove, smanjenje radnih časova i davanje mogućnosti za pojedinačnu inicijativu.

Za upravu je to bio novi put ka efikasnijoj organizaciji, sigurnijoj proizvodnji, boljoj radnoj snazi i boljem razumevanju klijenata. Spisak može biti znatno duži. Sve ove prednosti su izrasle iz *Tejlorovog naučnog menadžmenta* i zato je on tako važan.

Ukoliko ništa drugo, **Tejlor** je posadio seme „istraživanja” i uveo koncept standarda u svaku fazu menadžmenta, što vodi ka poboljšanju standarda i boljem kvalitetu proizvoda.

Obezbeđeno je sistematsko planiranje što predstavlja očiti napredak. **Tejlor** je menadžmentu poklonio i kompletan sistem kontrole koji ima velikog uticaja na kompletnost i operativnost menadžmenta. **Tejlor** je ustanovio i princip kooperacije, ističući da se samo kroz razumevanje i saradnju može doći do tačke na kojoj se susreću menadžment i rad. Na njegovih pet koncepata mora se zasnivati svaki dobar menadžment.

2.3.4. Ciljevi naučnog menadžmenta

1. *Usklađivanje industrijskih tendencija i tržišta kako bi se regulativno standardizovale operacije na način koji čuva investicije, održava preduzeće kao agenciju za zapošljavanje i obezbeđuje kontinuitet proizvodnje i zaposlenosti;*
2. *Obezbeđivanje radnog mesta zaposlenih korektnim posmatranjem tržišta, ali i planiranjem i balansiranjem operacijama koje podržavaju stalni izvor prihoda;*
3. *Zarada koja se ostvaruje smanjenjem gubitaka i otpada; veći prihod koji se dobija iskorišćavanjem ljudskih i materijalnih potencijala i energije, koji će biti podeljen kroz povećanje zarada i profita radnika i menadžmenta preduzeća;*
4. *Omogućavanje višeg standarda života kao rezultat povećanja prihoda radnika;*
5. *Obezbeđivanje srećnijeg doma i društvenog života radnika preko povećanja zarada i smanjenja neprijatnih i zabrinjavajućih faktora u ukupnoj situaciji;*
6. *Obezbeđenje zdravih i socijalnih i pojedinačnih prijatnih radnih uslova;*
7. *Obezbeđenje veće mogućnosti za povećanje ličnih kapaciteta kroz naučne metode radnih analiza i selekcije, obuke, raspodele, transfera i promocije radnika;*
8. *Obezbeđenje obuke i instruktaze specijalizovanih predradnika i mogućnost radnika da razviju veće kapacitete i dođu do unapređenja i viših pozicija;*
9. *Razvoj samopouzdanja i samopoštovanja među radnicima preko mogućnosti boljeg razumevanja posla, kao i planova i metoda rada uopšte;*
10. *Razvoj samoistraživanja i samozadovoljstva preko stimulativnog uticaja atmosfere istraživanja i preispitivanja vrednosti, kao i slobodu uspostavljanja horizontalnih i vertikalnih kontakata kroz pravilno obavljanje posla;*

2. RAZVOJ TEORIJE MENADŽMENTA

11. *Izgradnja karaktera kroz pravilno obavljanje posla;*
12. *Promocija pravde kroz eliminaciju diskriminacije u nadnicama i u drugim aspektima;*
13. *Eliminisanja faktora okruženja koji su inicirajući i koji mogu izazvati nesporedbe i uticati na međusobno razumevanje, toleranciju i dub timske rada.*

2.4. Konceptije početkom 20. veka

Prateći izdanja u kojima su se pojavile *Tejlorove* ideje o naučnom menadžmentu, jedan broj njegovih saradnika, savremenika i sledbenika ove doktrine proklamovao je lične verzije nove nauke o menadžmentu. Među njima su se isticali takvi učitelji kao što su **Harlou S. Person** i **Hugo Munsterberg**; *Tejlorovi* saradnici, kao što je bio **Henri L. Gantt**; konsultatnti, kakav je bio **Harington Emerson** ili individualni istraživači, kao na primer **Anri Fajol**. Svaka od ovih ličnosti doprinela je stvaranju jedne nove dimenzije u problematici menadžmenta i obezbedila dalju podršku i prestiž samom pokretu.

2.4.1. Henry L. Gantt

Kad bi se jednom rečju trebao opisati **Henri L. Gantt** i njegov ulaz u menadžment onda bi to bila reč humanista.

Gantt je bio mašinski inženjer. Ostao je sa *Tejlorom* i njegovim različitim zaduženjima do 1901.godine, kada je osnovao svoju savetničku inženjersku firmu. Iako je snažno prihvatao *Tejlorove* ideje i mnogo je radio kao konsultant pri naučnom izboru radnika i razvoja stimulativnog sistema nagrađivanja, bio je mnogo oprezniji od *Tejlora*, naglašavao je potrebu za razvojem uzajamnosti interesa uprava i radnika, međusobno „*harmonične saradnje*”. Takođe je naglašavao značaj obuke, kako bi i uprave i radnici razumeli sisteme, kako bi shvatili da je „*u svim problemima menadžmenta ljudski element najvažniji*”.

Gantt je možda najpoznatiji po svojem razvoju grafičkih načina opisivanja planova, što menadžerima omogućava bolju kontrolu. Naglašavao je važnost vremena, a ne samo troškova pri planiranju i kontrolisanju rada. To je sa vremenom dovelo do poznatih *Gantovih kartica*, koje se mnogo koriste i danas, a bio je i prethodnik modernih tehnika poput: tehnike prikazivanja i valorizacije programa (**PERT**). Neki istoričari društva smatraju Ganttove kartice najvažnijim društvenim izumom dvadesetog veka.

Gant je bio savremenik i štićenik **F.V.Tejlora**, ali tek 1887.god. kad se priključio *Tejlorovim eksperimentima* u **Midvale Steel Works** (*Midvejl čeličane*), iskreno se „*zarazio*”

Osnovi menadžmenta

Tejlorovom koncepcijom i idejama. Ipak, razlikovao se od *Tejlora*, posebno u pogledu svojih simpatija prema nepriviligovanim i u odnosu prema demokratiji čiji stepen je merio šansama koje se pružaju svima. Na osnovu ovakvog razmišljanja izrasla je njegova koncepcija humanizma, *zadatka & nagrade*. Naravno, njegove ideje se nisu proširile preko noći, već su izrastale i razvijale se u periodu od četrnaest godina i u saradnji sa **Frederikom V. Tejlorom**.

Gant je 1901.g. objavio svoj sistem nagrađivanja pod nazivom *zadatak & nagrada*. Zasnivao se na Tejlorovom diferencijalnom sistemu tarifa po komadu, ali se, po rečima samog **Ganta** „udaljio što je više moguće od staromodnog metoda po kome su nadoknade određivane po fiksnim tarifama koje su podrazumevale da se određena količina posla vrednuje u određenom vremenu potrebnom da se taj posao obavi”. Umesto vremena neophodnog za obavljanje posla, rad se vrednovao standardnim trgovačkim uslovima i prvoklasnom izradom. Tako je zaposleni, ukoliko je obavio svoj radni zadatak u jednom danu, primao bonus kao dodatak uobičajenoj dnevnicu. Ukoliko ne bi obavio zadatak, primao bi samo dnevnicu, ali ne bi bio kažnjen. Ovo je bilo različito u odnosu na Tejlorov sistem koji zaposlenima nije garantovao dnevnicu u slučaju rezultata koji je bio ispod standarda; takođe, Tejlorov sistem je podrazumevao isplatu po učinku (po komadu) radnicima koji su bili iznad proseka, dok je Gantov sistem bio humaniji i oslanjao se na utvrđenu dnevnicu.

Primenom Gantovog sistema, proizvodnja je često bivala više nego udvostručena. Ovo je Ganta učvrstilo u uverenju da su najznačajniji elementi administrativne prakse **moral i briga za radnika - ljudski faktor** je bio najvažniji u celokupnoj problematici menadžmenta.

Ovome je Gant dodao i svoju listu dnevnog balansa koja je danas poznata kao **Gantova lista**. Jednostavno rečeno, s jedne strane liste nalazili su se učesnici, a sa druge vreme. Ništa jednostavnije od ovoga nije moglo postojati u kontroli proizvodnje a, ipak, krajnje revolucionarno za svoje vreme.

Kasnijih godina, **Ganta** su ponekad nazivali i apostolom industrijskog mira zbog njegovog upornog zalaganja za priznavanje ljudskog faktora u menadžmentu, kao i za prepoznavanje činjenice da je finansijski efekat samo jedan od činioca koji utiče na ponašanje zaposlenih.

H. L. Gantt je načinio četiri prepoznatljiva doprinosa tada postojećim konceptima u menadžmentu. Jedan je veoma lako uočiti - to je lista koja ilustruje i meri aktivnost vremenom potrebnim da se ona obavi. Danas je poznata kao Gantova lista i uprave je koriste da bi se uporedile realizovana i planirana

2. RAZVOJ TEORIJE MENADŽMENTA

proizvodnja. Drugi doprinos proizilazi iz Gantovog strastvenog zalaganja za humaniji pristup menadžmenta i ogleda se u sistemu nagrađivanja radnika. Gantov sistem je garantovao propisanu nadnicu i za rezultate ispod standarda, dok su bonus dobijali radnici čiji su rezultati bili vanserijski. Po njegovoj zamisli, radnici su tako mogli sebi da obezbede pristojan život i da istovremeno nauče kako da postanu efikasniji u radu. *Gant* je 1908.g. predstavio *Američkom društvu mašinskih inženjera* svoju knjigu „*Obuka radnika po standardima industrije i kooperacije*”. U ovom radu se može naći njegov treći doprinos - politika obučavanja radnika koja mora zameniti prinudu. Ovde je *Gant* primenuo ono što se može obuhvatiti terminom psihologija radnih odnosa, sa idejom da uprava ima obavezu da podučava i obučava radnike kako bi ovi postali stručniji, kako bi stekli bolje radne navike, gubili manje vremena i bili pouzdaniji. *Gant* je, kao i mnogi drugi pioniri menadžmenta, bio ispred svog vremena. Ustvari, tek posle Prvog svetskog rata generalno je prihvaćena teza da je uprava odgovorna za obuku radnika.

I najzad, *Gant* se zalagao da kvalitet usluge treba staviti iznad profita. Jedino ukoliko se usluga postavi kao prvenstveni cilj, sistem celokupnog poslovanja može da opstane. *Gant* je više od bilo kog drugog prethodnika učinio za koncept odgovornosti poslodavca.

Nema sumnje da je *H. L. Gant* dao veliki doprinos razvoju ideje menadžmenta. Iako su se njegove ideje više odnosile na poboljšanja nego na suštinu problematike, one su umnogome uticale na razumevanje Tejlorovih koncepata mnogim njegovim sledbenicima.

2.4.2. Frank i Lillian Gilbreth

Tejlorove ideje snažno je podržavao i razvijao slavni tim - bračni par **Frank i Lillian Gilbreth**. **Frank Gillbreth** odustao je od studiranja na fakultetu da bi postao zidar u 17-oj godini, 1885.godine. Napredovao je do vrhovnog nadzornika firme za izgradnju kuća 10 godina kasnije. Posle toga postao je samostalni preduzetnik. U tom periodu i sasvim nezavisno od Tejlorovih radova počeo je da se interesuje za otklanjanje nepotrebnih pokreta pri radu. Smanjivanjem broja pokreta pri zidarskim radovima sa 18 na 5 omogućio je dvostruko povećanje efikasnosti zidara bez imalo većeg trošenja energije. Umesto posla građevinskog preduzetnika uskoro se počeo baviti uglavnom davanjem saveta kako da se poboljšaju ljudske efikasnosti. Posle susreta sa Tejlorom pokreće naučni menadžment u praksi.

U implementaciji rada, **Franka Gilbretha** je uveliko podržavala njegova žena, **Lillijan**. Bila je jedna od prvih industrijskih psihologa i stekla je svoju doktorsku

Osnovi menadžmenta

titulu na tom području 1915.godine, a nakon 9 godina braka, zaposlena rađanjem i vaspitanjem dvanaestoro dece (čuvane kasnije prema knjizi i filmu **Jeftinije** na tuce). Nakon prerane smrti muža 1924.godine, nastavila je njegov savetnički posao i bila je veoma priznata kao „*prva dama menadžmenta*” kroz čitav svoj dugi život koji je završio 1972. godine, kada je imala 93 godine.

Interes **Lillijan Gillbreth** za ljudske aspekte rada i interes njenog muža za efikasnost - traženje u stvari najboljeg načina obavljanja datog zadatka - dovela je do retke kombinacije talenata. Zato ne čudi da je **Frank Gillbreth** dugo naglašavao da kod sprovođenja načela naučnog menadžmenta moramo prvo pogledati radnike i shvatiti njihove lične osobine i potrebe. Zanimljivo je takođe, da su **Gillbrethovi** došli do zaključka da nije monotonija na poslu to što prouzrokuje toliko mnogo radničkog nezadovoljstva, već pre nepostojanje interesa menadžmenta preduzeća za radnike.

Tu su, naravno, bili i mnogi drugi pioniri menadžmenta koji su gradili deo svojeg razmišljanja i prakse na idejama i otkrićima **Frederika Tejlora**. Rasprava o troje spomenutih ljudi pružiće vam uvid na *Tejlorov* uticaj i prirodu razmišljanja koje su razvili njegovi učenici.

2.4.3. Hugo Münsterberg

Rođen u **Gdanjsku** 1.juna 1863.g., **H.Münsterberg** je doktorirao na katedri za psihologiju *Univerziteta u Lajpcigu* i nastavio usavršavanje na *Univerzitetu u Hajdelbergu*. Imao je samo 29 godina kada se prihvatio rukovođena psihološkom laboratorijom i kada je postao profesor eksperimentalne psihologije na **Harvardu**. Uprkos ovoj visokoj poziciji, **Münsterberg** je često pisao; ne stručne radove već senzacionalističke priče napisane popularnim stilom koje su objavljivane u lokalnim novinama i časopisima. Ovi članci su zainteresovali mnoge poslodavce za psihologiju i to posebno za psihološke aspekte menadžmenta.

Još u ranim godinama svoje karijere **Dr Münsterberg** je predložio upotrebu psihologije u praktične svrhe, a 1910.g., zajedno sa svojim studentima, započeo je istraživanja o primeni psihologije u industriji. Rezultat ovog rada je pionirska knjiga koja je objavljena 1913.g. „*Psihologija i efikasnost u industriji*”, koja se iskreno zalagala posebno za bolje razumevanje i primenu psihologije.

Pošto je u svojoj knjizi odao počast **Frederiku V. Tejloru**, kao briljantnom začetniku nauke o menadžmentu, **Münsterberg** je izneo tezu o ulozi psihologa u industriji:

2. RAZVOJ TEORIJE MENADŽMENTA

1. da pomogne da se za određeni posao pronađu ljudi koji mu najbolje odgovaraju;
2. da odredi pod kojim psihološkim uslovima ljudi mogu ostvariti najveći učinak;
3. da kreira odgovarajuće uticaje na ljudski um koji su u interesu uprave.

Kako je sam kazao . . . ”*pitamo se kako da iznademo najbolji mogući posao i kako da obezbedimo najveći mogući učinak*”⁸. Takođe, **Münsterberg** je verovao u industrijsko istraživanje i eksperiment. U stvari, tek eksperimentima kojima je razvijao testove za izbor vozača javnih prevoznih sredstava, **Münsterberg** je uveo na velika vrata uputstva za profesionalnu orijentaciju, zajedno sa naučnim pristupom industriji.

2.4.4. Harrington Emerson

H.Emerson je, verovatno, najbolje upamćen kao ekspertni svedok **Brandejsu** koji je 1913.g. utvrdio da američke železnice mogu uštedeti milion dolara dnevno ukoliko bi primenile principe naučnog menadžmenta u svojim operacijama. **Emerson** je prvi upotrebio termin **efikasan inženjering** i to u opisu svoje savetničke uloge. U stvari, on je doveo koncept efikasnosti do takvog stepena da se o njemu danas često govori kao o „visokom svešteniku efikasnosti”.

Emersonov koncept efikasnosti je bio jednostavan: konzervacija - eliminacija nepovratnog, pogubnog gubitka. On je pod ovim podrazumevao gubitke državne uprave, gubitke izazvane krađom i uništavanjem prirodnih resursa i gubitke izazvane neefikasnošću ljudi i mašina u našem industrijskom sektoru.

Inženjering kompani časopis je 1911.g. izdao *Emersonovu* knjigu pod nazivom „*Efikasnost kao osnova proizvodnje i nadoknade*”, a 1913.g. je štampan njegov prošireni koncept, u vidu „*Dvanaest principa efikasnosti*”, njegovom najbolje poznatom i najpopularnijem delu. Primarna teza „*Principa*” je **da ideje - ne zemlja, rad ili kapital - stvaraju bogatstvo**. Da bi ovo bolje objasnio, ustanovio je dvanaest osnovnih principa menadžmenta koje sada možemo smatrati klasičnim, ali su predstavljali pravu novost u svoje vreme.

2.4.4.1. Emersonovi principi

Prvih pet principa odnose se na međuljudske odnose, posebno između poslodavca i zaposlenih, dok se ostalih sedam odnose, uglavnom na metodologiju ili sisteme u menadžmentu.

⁸ H. Münsterberg: **Psihologija i efikasnost u industriji**, Njujork, Houghton Mifflin Company, 1913, str. 24.

Osnovi menadžmenta

1. *Jasno definisan ideal - znati šta se želi postići; eliminisati praznine, nepreciznosti i besciljnosti u svim poduhvatima.*
2. *Zdrav razum - uzvišeni zdrav razum koji omogućava da se razlikuje drvo od šume. Ovaj zdrav razum teži ka znanju, uči se na iskustvu i prevladava sve što može da ugrozi ravnotežu.*
3. *Kompetentan savet - aktivno tražiti savet od kompetentnih pojedinaca.*
4. *Disciplina - pridržavanje pravila; stroga poslušnost. Funkcija ovog principa je da se obezbedi poštovanje ostalih jedanaest principa.*
5. *Poštenje - pravda i pravičnost.*
6. *Pouzdanost, trenutnost, adekvatnost i permanentnost podataka - dostupnost činjenicama na kojima se baziraju odluke.*
7. *Izvršenje - naučno planiranje koje obezbeđuje da je svaka mala operacija u funkciji celine i koja dozvoljava da proizvodnja dostigne željeni cilj.*
8. *Standardi i rasporedi - metod i vreme za sprovođenje zadatka.*
9. *Standardizovani uslovi - uniformnost radne okoline.*
10. *Standardizovana operacija - uniformnost metoda.*
11. *Pisani standardi - praktične instrukcije - sistematski i precizno pretakati praksu u pisana uputstva (ovde se misli na Emersonovu pravnu kodifikaciju industrijske prakse).*
12. *Nagrada za efikasnost- nagrada za efikasno obavljanje poverenog zadatka.*

Iako je **Emerson** bio u prepisci sa *Tejlorom* od 1903.g. on nije bio njegov saradnik ili sledbenik. On je bio nezavistan istraživač koji je izrastao tokom godina u kojima se naučni menadžment borio za svoje mesto pod suncem ipak u *Emersonovim* idejama možemo videti mnogo toga što nas vraća *Tejloru*, ali ipak fokus njegove problematike je okrenut ka organizaciji i ciljevima preduzeća. Delovao je kao advokat i savetnik i u tom svojstvu ga je i vojska angažovala kao predavača.

Razvio je termin *efikasan inženjering* i bio je jedan od prvih američkih konsultanata koji je unapredio značaj personala. Prvi je pokušao da kodifikuje principe univerzalnosti problematike menadžmenta.

2.4.5. Harlow Stafford Person

Harlou S. Person je tokom čitavog svog produktivnog života bio najbliži tituli Gospodin Menadžment, bliži od ma kog drugog u svetu.

Novi koncept naučnog menadžmenta je još bio u povelju kada je, kao dvadesetsedmogodišnjak, **Person** došao u *Amos Tak školu u Dartmoutu* 1902.g. i to kao profesor trgovine i industrije. Devet godina kasnije, dekan ove škole, **Dr**

2. RAZVOJ TEORIJE MENADŽMENTA

Person, organizovao je prvu konferenciju na temu naučnog menadžmenta u *Sjedinjenim Državama*, odajući tako, po prvi put, „na sva žrtona” akademsku poštu *Tejloru* i njegovim metodama.

Kao jedan od vođa menadžment pokreta, **Dr Person** bio je duži niz godina direktor *Tejlorovog društva* koje je danas poznato kao *Društvo za promociju naučnog menadžmenta*. Kao predavač ohrabrivao je široke diskusije na ovu temu i čak insistirao da radnici zajedno sa upravom učestvuju u raspravama o verovatnim i mogućim promenama u industriji. Po svemu sudeći, svojim pisanjem i delom umnogome je uticao na proširenje mišljenja da naučni menadžment nije posvećen štoperici i ubrzanju, već prvenstveno svrsishodnosti i naučnom određenju efikasnih načina da se obave povereni zadaci.

Personov doprinos je u tome što je naučnom menadžmentu dao nov akademski ugled i što je pomogao da se rasprši ideja o tome da je nauka o upravljanju odskočna daska za ubrzanje.

2.4.6. Henri Fayol

Fajolizam, kao najranija sveobuhvatna generalna teorija menadžmenta ima interesantnu istoriju. Knjiga **A. Fajola** „*Industrijska i opšta administracija*” prvi put je izdata u *Francuskoj* 1916.g. i tada je bila potpuno ignorisana u *Sjedinjenim Državama*, sve dok ovde nije prevedena pod naslovom „*Opšti i industrijski menadžment*”, 1949.g.. Dok su menadžeri u *Evropi* naširoko izučavali *Tejlorove metode*, dotle su američki pioniri naučnog menadžmenta ignorisali **Fajola**, francuskog pionira i smatrali su ovu oblast u celini američkim izumom. Čak i sada mnogi menadžeri otkrivaju da je ovaj *Francuz* imao pravo ime za celu nauku i da su oni posmatrali **praksu menadžmenta** kao nešto daleko od finansiranja, proizvodnje, distribucije i drugih tipično poslovnih funkcija. *Fajolizam* je bio francuska varijanta novog načina mišljenja menadžera.

Evo nekoliko primera **Fajol** - ovog razmišljanja:

- Pitanje centralizacije ili decentralizacije je jednostavno pitanje veličine - potrebno je naći optimum za određeno preduzeće.
- Svaki zaposleni namerno ili nenamerno unosi deo sebe u posao koji obavlja. On ne funkcioniše samo kao jedan od zupčanika celine.
- Lanac po nivoima je lanac supervizora od dna do vrha lestvice.
- Da bi opstao, svaki zaposleni mora imati svoje nimenovanje i radno mesto.
- Rastaviti neprijateljske snage je lukavo ali rasturiti vlastiti tim je velika greška.

2.4.6.1. Fajolova karijera

Andri Fajol je, bez sumnje, najistaknutiji *Evropljanin* u misli menadžmenta. Rođen 1841.g. u francuskoj buržoaskoj porodici, **Fajol** je naimenovan za inženjera u *Kometrijevim rudnicima* 1860.g. u *Furšambou*, gde se do 1888.g. uzdigao do položaja generalnog direktora rudnika. Kada je došao na ovu poziciju, preduzeće je bilo na ivici bankrotstva; kada je penzionisan 1918.g., finansijska situacija preduzeća je bila fantastična.

Fajol nije svoj uspeh pripisivao ličnim sposobnostima već svom sistemu menadžmenta koji je mogao, kako je sam isticao, da se nauči i podučava. U stvari, **Fajolov** jedini i originalni doprinos je u tome što je izolovao i analizirao koncepte i principe menadžmenta. Otvorio je vrata razvoju funkcionalne škole i uneo osveženje u zagušljivu i zamućenu prirodu vrhovnog menadžmenta.

Iako su se razlikovali po pristupu, **Fajol i Tejlor** su radili na istom problemu *Tejlor* od radionice naviše, a **Fajol** od upravnog odbora nadole. *Tejlorov pristup* menadžmentu odnosio se na analizu poslova, rutinske pokrete zaposlenih i standarde vremena; a s druge strane, **Fajol** je posmatrao menadžment kao teoriju podložnu podučavanju i koja se odnosi na **planiranje, organizaciju, izdavanje naloga, koordinaciju i kontrolu**.

Primenom i testiranjem svojih ideja u *Komambou*, **Fajol** je, najzad, 1914. g. bio spreman da preda u štampu svoju sveobuhvatnu teoriju menadžmenta.⁹ Ali, umešao se rat tako da je tek 1916.g. izašla njegova čuvena „*Industrijska i opšta administracija*“, objavljena u biltenu *Društva za rudarsku industriju*. Kasnije, 1925.objavljana je kao knjiga.

Nažalost, zbog ovog zakašnjenja njegove ideje su morale da ustuknu pred *Tejlorovim konceptima* koji su preplavili *Francusku* i čitavu *Evropu* u to vreme. *Francuže* je, u stvari zanela brzina i efikasnost *Amerikanaca* u građenju dokova, puteva, postavljanju komunikacija itd.; oni su sve ove rezultate pripisivali *Tejlorizmu*. Toliko su bili zaokupljeni njime da je **Žorž Klemanso**, u to vreme francuski ministar rata, naredio da sve fabrike pod njegovom kontrolom moraju izučavati i primenivati *Tejlorov naučni menadžment*.

Međutim, vreme je bilo na *Fajolovoj* strani. Po objavljivanju njegove knjige, francuski menadžeri su počeli da analiziraju vlastite postupke u novom svetlu. Pred njima je bio čovek s velikim iskustvom koji je govorio njihov jezik,

⁹ Unutrašnja otkrića: **Business Week**, 6. jun 1964., str. 152.

2. RAZVOJ TEORIJE MENADŽMENTA

prepoznavao njihove probleme i predstavio svoje ideje u jasnoj teoriji koja ih nije zbunjivala već, naprotiv, doprinosila boljoj percepciji problema.

Tako je *Fajolova teorija* doživela uspeh, kako u industriji, tako i na drugim područjima, jer se on snažno zalagao da se uspešna teorija o upravljanju ne može ograničiti na poslovanje, već je primenljiva u svim oblastima ljudske delatnosti.

2.4.7. Koncepti menadžmenta

Fajol je gledao na menadžment kao na aktivnost svojstvenu ljudima, u kući, na poslu ili u državnoj upravi. Zapažao je da sve aktivnosti ljudi zahtevaju u nekom određenom stepenu **planiranje, organizaciju, izdavanje naloga, koordinaciju i kontrolu**. Imajući u vidu ovu univerzalnost menadžmenta, *Fajol* je smatrao da će njegovo upoznavanje koristiti svima pa ga iz tog razloga treba izučavati u školama i na univerzitetima. Ovo ga je, prirodno, dovelo do pitanja - koji predmet treba izučavati? U to vreme, naravno, nije bilo teorije menadžmenta koja bi bila prihvatljiva za akademske krugove. Da bi odgovorio na pitanje, prezentirao je vlastitu teoriju koja je mogla da posluži kao model za nastavu.

Fajol je počeo tako što je podelio čitavu industrijsku proizvodnju na šest nezavisnih aktivnosti (funkcije):

1. Tehnika (proizvodnja, zanatstvo, prilagođavanje)
2. Komerijala (kupovina, prodaja, razmena)
3. Finansije (potraga za optimalnim korišćenjem kapitala)
4. Bezbednost (zaštita imovine i ljudi)
5. Računovodstvo (zalihe, bilansi, troškovi, statistika)
6. Menadžment (sa pet segmenata planiranje, organizacija, izdavanje naloga, koordinacija, kontrola)

Ukazujući na činjenicu da je poslednja šesta aktivnost (**menadžment**) najznačajnija aktivnost i da joj treba posvetiti najviše pažnje, *Fajol* je otišao još dalje u razvijanju ovog koncepta. Utvrdio je da se čitav menadžment sastoji od pet komponenti: **planiranja, organizacije, izdavanja naloga, koordinacije i kontrole**. Svaku od njih je razvio:

Planiranje - ispitivanje budućnosti i skiciranje planova za akciju.

Organizacija - izgrađivanje dvojne strukture (ljudski i materijalni faktor) da bi se postigao cilj. *Fajol* je ukazao da organizator (**Menadžer**) ima šesnaest upravljačkih dužnosti:

Osnovi menadžmenta

1. *Obezbediti da je plan pravno pripremljen i striktno sproveden.*
2. *Obezbediti konzistentnost ljudskog i materijalnog faktora u skladu sa ciljem, sredstvima i neophodnom opremom.*
3. *Postaviti jedan kompetentan i energičan autoritet na čelo.*
4. *Uskladiti aktivnosti i koordinirati napore.*
5. *Formulisati jasne, određene i precizne odluke.*
6. *Obezbediti efikasnu selekciju personala - na čelu svakog odeljenja mora se nalaziti kompetentna, energična ličnost, a svaki zaposleni se mora nalaziti na mestu na kojem može da pruži najbolju uslugu.*
7. *Definisati jasno sve dužnosti.*
8. *Podsticati afinitet prema inicijativi i odgovornosti.*
9. *Obezbediti poštenu i odgovarajuću nadoknadu za pružene usluge.*
10. *Upotrebiti kaznene mere za greške.*
11. *Postarati se za održavanje discipline.*
12. *Obezbediti da su individualni interesi podređeni opštem interesu.*
13. *Pokloniti specijalnu pažnju jedinstvenom sistemu izdavanja naloga.*
14. *Nadgledati kako ljudski, tako i materijalni segment podjednako.*
15. *Imati sve pod kontrolom.*
16. *Boriti se protiv rušenja pravila, „crvene trake” i kontrole dokumenata.*

Izdavanje naloga - održavanje aktivnosti među personalom. **Fajol** je još dodao da onaj koji izdaje naloge mora da:

1. *odlično poznaje svoj personal,*
2. *eliminiše nekompetentnost,*
3. *bude dobro verziran za radne ugovore sklopljene između preduzeća i zaposlenih,*
4. *predstavlja sam dobar primer ostalima,*
5. *periodično obavlja kontrole računa i u tu svrhu koristi sumarne liste (Fajol se često zalagao za ovakve liste u svim preduzećima),*
6. *dovodi u odnose bliske saradnje svoje najbliže saradnike i pomoćnike i to na sastancima gde se određuju jedinstvene smernice i usklađuju naponi.*

Koordinacija - usklađivanje i harmonizacija svih aktivnosti i napora. **Kontrola** - provera da li je sve proteklo prema planu i izdatim nalogima. Najzad, **Fajol** je kompletirao svoju mrežu teorije menadžmenta polazeći od mišljenja da ukoliko želi da bude uspešna, **uprava mora usvojiti četrnaest principa:**

1. *Podela posla (specijalizacija po prirodnom redu stvari),*
2. *Autoritet i odgovornost (odgovornost je kruna autoriteta),*
3. *Disciplina (disciplina je ono što od nje naprave menadžeri),*

2. RAZVOJ TEORIJE MENADŽMENTA

4. *Jedinstvenost u izdavanju naloga (ljudi ne podnose dupliranje naloga),*
5. *Jedinstvenost uprave (jedna glava i jedan plan za grupu aktivnosti koje imaju zajednički cilj),*
6. *Podređivanje pojedinačnih interesa opštem interesu,*
7. *Nadoknada (poštenje, nagrađivanje napora, razumni odnosi),*
8. *Centralizacija (centralizacija je prirodna stvar),*
9. *Lanac (kontrole) po nivoima (linija autoriteta, oslonac na grupu),*
10. *Red (mesto za svakoga i svako na svom mestu),*
11. *Pravičnost (rezultati kao kombinacija naklonosti i pravde),*
12. *Stabilnost u zadržavanju personala (napredna preduzeća su stabilna),*
13. *Inicijativa (veliki izvor snage u poslu),*
14. *Grupna svest (jedinstvo je snaga).*

Većini ovih principa potrebno je malo elaboracije, osim broju četiri - jedinstvenost u izdavanju naloga. **Fajol** je veoma uvažavao ovaj princip, tvrdeći da je svaki pojedinac, bio on menadžer ili radnik, mora imati jednog i samo jednog šefa. Tako se sukobio sa *Tejlorovom teorijom* predradnika po kojoj je svaki radnik mogao imati i po osam šefova.

Fajolova metoda menadžmenta je, kao što je već rečeno, kompletna teorija. Ona predstavlja kombinaciju dokazanih principa, elemenata, procedura i tehnika (svi dokazani na praktičnom iskustvu). Bolje rečeno, sličnost između *Fajolove teorije* i današnjeg načina mišljenja dovoljan je dokaz za njenu primenljivost i istinsku vrednost.

U vrednovanju *Fajolovog rada*, čovek mora biti impresioniran njegovim logičkim razmišljanjem i dalekovidošću. Poruke iz iskustva iskoristio je da odgovori na potrebe budućnosti što je rezultiralo filozofijom menadžmenta koja se čini tako modernom. Njegovo sveobuhvatno posmatranje funkcije planiranja bilo je sasvim jedinstveno u tom vremenu. Verovao je da sva odeljenja i svi zadaci u jednom poslovanju mogu da funkcionišu po brižljivo razrađenom, sveobuhvatnom planu. Otišao je čak tako daleko da je predvideo detaljnu prognozu svakog preduzeća za period od deset godina unapred. Ipak, danas, više od 90 godina od prvog izdanja *Fajolove teze*, najveći broj preduzeća još uvek nema nikakav jasan prognostički plan.

Njegov uticaj na način mišljenja u *Francuskoj*, kao i u mnogim drugim evropskim zemljama, ravan je onom koji je imao **Tejlor** u *Sjedinjenim Državama*. Ova dva briljantna čoveka su bili savremenici, iako su se totalno razlikovali u svojim pristupima. **Tejlor** je prvenstveno bio zaokupljen radničkim nivoom i

Osnovi menadžmenta

tehničkim aspektima proizvodnje, ističući značaj tehničkog umeća uprave. Fajol je, s druge strane, bio koncentrisan na sistem menadžmenta od vrha do dna, stavljajući u prvi plan sposobnost uprave da primeni valjane principe i tehnike na celu organizaciju.

Bez ikakve sumnje, obojica su bili izuzetne ličnosti, daleko ispred svog vremena. Pod velikim je znakom pitanja da li je ijedan od njih bio u potpunosti shvaćen od strane svojih savremenika. **Tejlor** se, ipak, može više označiti kao filozof u srcu. Iako je njegova filozofija izrasla na ranim eksperimentima, ona se nalazila u osnovi svih njegovih predavanja, radova i svega za šta se zalagao čitavog svog života. **Fajol**, iako i sam donekle filozof, nije posedovao onaj skoro religiozni zanos uočljiv kod *Tejlora*. **Tejlor** nam se prikazuje kao čovek koji se bori za određenu stvar, dok je **Fajol** više čovek koji je odabrao misiju u životu. Obojica su bili džinovi; obojica pioniri; misao o savremenom menadžmentu previše im duguje.

TABELA 2.1. Petorica velikih

Ličnost	Doprinos
Harry L. Gantt	1. Gantova lista 2. Humanitarizam u nagrađivanju 3. Podučavanje i obuka zaposlenih 4. Usluga kao cilj
Hugo Münsterberg	1. Tvorac industrijske psihologije 2. Inicirao sistem testova i merenja psiholoških razlika zaposlenih
Harrington Emerson	1. Proširan fokus na organizacionu strukturu i njen značaj 2. Značaj ciljeva preduzeća i njihova nezavisnost od celokupne organizacije 3. Značaj upotrebe eksperata: osoblje, konsultanti i sl. 4. Dvanaest principa efikasnosti
Harlow S. Person	1. Akademsko priznanje naučnog menadžmenta 2. Značaj sagledavanja celokupnog menadžmenta (ne samo brzina)
Henry Fayol	1. Koncept univerzalnosti menadžmenta 2. Prva celovita teorija menadžmenta 3. Menadžment kao predmet u školama i na fakultetima

2.4.8. Elton Mayo

Elton Mejo, profesor na *Harvardu*, rođen u *Australiji*, takođe je radio na vezi između društva i industrije, ali njegov rad je više bio eksperimentalne prirode.

Između 1927.g. i 1947.g. **Mejo** je sprovodio eksperimente na *Odeljenju za industrijska istraživanja* na *Harvardu*. Program je započet kao rezultat istraživanja u *Western Electric's Hawthorne Works*, koje je finansirala *Rokfeler fondacija*, a u cilju izučavanja ponašanja i reakcija grupa pod različitim uslovima. To je dobro poznata priča o istraživanju efekta osvetljenja koje je sponzorisao *Naučni*

2. RAZVOJ TEORIJE MENADŽMENTA

istraživački savet. Konstatovao je da se proizvodnja povećava u eksperimentalnoj grupi kada se povećavao intenzitet osvetljenja; isto tako, nivo proizvodnje je rastao i u kontrolnoj grupi i to bez ikakvog povećanja svetlosti. Na zapanjenje istraživača, proizvodnja je nastavila da raste u obe grupe čak i kada je osvetljenje svedeno na minimum u eksperimentalnoj grupi.

Grupa od šest devojaka započela je svoj, po mnogo čemu jedinstven, rad u fabrici aprila 1927.g. Kako kazuju izveštaji, uslovi njihovog rada menjani su jedan po jedan, kako bi se ispitalo njihovo dejstvo na proizvodnju. Neke od ovih promena su se sastojale u sledećem: periodi odmora, različiti po broju i dužini; kraći radni dani; kraće radne nedelje; supa ili kafa na jutarnjoj pauzi itd. Pri svakoj promeni rezultat je ostao isti i efekti rada su se uvećali i istovremeno, devojke su manje osećale zamor. Tu je ležao dokaz neophodan *Mejou* da podrži svoj koncept različitih faktora koji utiču na proizvodnju.

Ukratko, po *Mejou*, logički faktori su bili mnogo manje značajni od onih emocionalnih u određivanju efikasnosti proizvodnje. I dalje, od svih ljudskih faktora koji utiču na ponašanje zaposlenih najvažniji su oni koji nastaju kao posledica učešća radnika u delovanju neke socijalne grupe. Tako, zaključio je **Mejo**, pored značaja uređenja radnih odnosa neophodnih za postizanje proizvodnog cilja, mora biti zadovoljen i subjektivan zahtev radnika da ostvari društvenu afirmaciju na svom radnom mestu. Isticanjem u prvi plan ovih novih odnosa, fabrika je dobijala novu društvenu dimenziju, pored nesumnjivog ekonomskog aspekta. Ovaj koncept je stvoren u Mejovoj knjizi „*Problemi čoveka industrijske civilizacije*” koja je objavljena 1933.g.

Dvadesetogodišnja istraživanja *Mejoa* i njegovih kolega predstavljala su do tada najkompletniju studiju ponašanja i reakcije radnika. On je otkrio da fabrički radnici stvaraju vlastitu kulturu koja se može posmatrati i analizirati. Da bi uprava bila efikasna, ona mora shvatiti da rad svakog pojedinca mora zadovoljiti i njegove lične, subjektivne zahteve u odnosu na društvenu satisfakciju, a ne samo ciljeve same proizvodnje. Po *Mejou*, ovo je značilo da uprava mora preuzeti novu ulogu u komunikaciji sa zaposlenima; mora razviti novi koncept autoriteta i prava na izdavanje naloga; mora pomoći da se uspostavi novi društveni red zasnovan na kooperativnom stavu pojedinca i sistemu koordinisane organizacije i komunikacije koji razvija menadžment preduzeća. Tako bi sistem menadžmenta bio baziran na sociološkom konceptu grupnog napora.

Kao rezultat *Mejoovog* rada, ova naša industrijska prašuma danas obiluje biheviorističkim naučnicima, savetnicima za pitanja personala, industrijskim

Osnovi menadžmenta

vođama, osobama zaduženim za senzitivnost zaposlenih, dinamikačima koji rade u grupi, analitičarima sociograma, nezavisnim ispitivačima, instruktorima za poslovne uloge, učiteljima za kritične situacije i industrijskim psiholozima. Svi oni pokušavaju da zadovolje uprave u odnosu na kreiranje radne atmosfere podložne do maksimuma proizvodnji, na duge staze.

2.4.9. Mary Parker Follett

Rođena u *Bostonu* 1868.g. **Meri Parker Folit** je pohađala *Tejer Akademiju i Redklif koledž*, koncentrišući se na filozofiju, pravo i političke nauke. Diplomirala je na koledžu u *Kembridžu*, u *Engleskoj*, a usavršavala se u *Parizu*.

Od samog početka njenog društvenog i pedagoškog rada 1891.god. sve do smrti 1933.g. gospođica **Folit** je pokušavala da uspostavi filozofiju menadžmenta na pretpostavci da svako postojano i produktivno društvo mora biti zasnovano na priznavanju i motivisanju želja pojedinaca i grupe.

Shvatajući da je čovek na poslu motivisan istim snagama koje motivišu njegove dužnosti i zadovoljstva van radnog mesta, gospođica **Folit** je razumela da je osnovni problem svake organizacije harmonizacija i koordinacija grupnih napora da bi se postigao najefikasniji napor neophodan za obavljanje zadataka. Vraćajući se svom nasleđu socijalnog radnika i filozofa, pokazala je da je autoritet kao čin subordinacije uvredljiv za čovekove emocije i zbog toga ne može poslužiti kao dobra osnova za kooperaciju u organizaciji. Umesto toga, ona je predložila autoritet funkcije gde svaki pojedinac ima autoritet na vlastitom domenu rada.

Po njenom mišljenju, moć, vođstvo i autoritet postaju sve dinamičniji koncepti, a ne kao teško oruđe koje samo opterećuje administraciju. Ovakvim idejama isprovocirala je pitanja: „*Da li je moć nad nečim ili nekim ili je to moć nečega?*“, „*Da li je autoritet socijalni status ili integrišuća sila?*“, „*Da li je moć sastavni deo okoline - da li se rađa iz zakona situacije ili nastaje i jača sama po sebi?*“

Govoreći o menadžmentu, gospođica **Folit** navodi da to nije stvar dominantne ličnosti već pre sposobnost pravilne interpretacije u i izvan grupe. Slažući se sa *Fajolom i Šeldonom*, istakla je značaj obrazovanja i činjenicu da se veliki lideri ne rađaju već da mogu naučiti da to postanu putem obrazovanja.

Po njenom mišljenju **koordinacija** predstavlja srce menadžmenta i istakla je njene četiri vrste:

1. *Koordinacija u direktnom kontaktu sa određenim ljudima.*
2. *Koordinacija kao kontinuiran proces.*

2. RAZVOJ TEORIJE MENADŽMENTA

3. *Koordinacija koja se nalazi u inicijalnim fazama napora.*
4. *Koordinacija kao recipročan odnos svih aspekata situacije.*

Pozivajući se na *Makijavelija*, gospođica **Folitt** je istakla činjenicu da kada upotreba fizičke snage pređe određenu granicu - energija opada, ali i samopoštovanje; zato ni jedna zajednica ne može dugo opstati ukoliko se ne zasniva na opštem pristanku i dogovoru.

Krećući se mnogo, konsultovala se sa različitim industrijskim i političkim liderima. Shvatila je da su potrebni novi principi udruživanja, jer ljudi još nisu naučili da žive zajedno u harmoniji. Ona je taj novi princip nazvala **grupnim konceptom**¹⁰ i predskazala je da će on predstavljati bazu naših budućih industrijskih sistema, novog pristupa politici i zasnivanju međunarodnog poretka. Ona je tako, u stvari bila prorok u džungli menadžmenta, prorok koji je vapijao za „*zajedništvom*” i *grupnim mišljenjem*” (što su bile njene reči).

2.4.10. Chester I. Barnard

Č. Barnard ima verovatno mnogo bitniji uticaj na kompleksni predmet ljudske organizacije nego ma koja druga ličnost u celoj ideji u menadžmentu.

Čovek raznolikih talenata, **Barnard** je bio predsednik *Babovog društva* u *Nju Džersiju*, traženi predavač, sposoban pijanista i improvizator u stilu bilo kojeg klasičnog kompozitora; bio je, takođe, i na mestu predsednika *Belovog telefonskog preduzeća*. Pohađao je *Maunt bennon akademiju* i upisao se na *Harvard* 1906.g. Napustio ga je tri godine kasnije bez diplome; nije imao strpljenja sa pravilima na koledžu koji su od njega zahtevali da pohađa kurs koji je već položio sa odličnim uspehom.

Juna 1909.g. **Barnard** se zaposlio u američkoj telefonskom i telegrafskom preduzeću kao prevodilac i inženjer. *Belovim telefonima* u *Pensilvaniji* se priključio 1922.god. gde je po prvi put osetio „čar” pozicije generalnog direktora. Predsednik *Džersi Bel* preduzeća je postao 1927.god. Od ranih tridesetih godina sve do smrti 1961.g. **Barnard** je duboko gazio po analizi prirode savremenog menadžmenta.

Inspirisan delima *Šeldona*, *Mejoa*, *Folittove* i drugih, **Barnard** je razvio vlastitu logičku analizu organizacione strukture i njenu primenu na sociološke aspekte menadžmenta. Verovatno je najbolje poznat preko svoje knjige iz 1938.god. pod nazivom „*Funkcije menadžera*”.

¹⁰ Follett, M.P.: *Dynamic administration*, New York, 1942.

Osnovi menadžmenta

Barnard je imao dvojaku nameru sa svojom knjigom: da ustanovi teoriju kooperacije i organizacije i da predstavi proces menadžmenta. **Barnard** je opisao formalnu organizaciju kao „*kooperaciju među ljudima koji su svesni, namerni i ljudi od svrhe*”. Organizaciju je dalje opisao kao „*sistem svesno koordinisanih aktivnosti i moći dve ili više osoba*” i ukazao je da menadžer predstavlja centralnu tačku u organizaciji kooperativnih sistema. To je osnovni zaključak navedenog. Tri osnovne funkcije menadžera čine ga tako značajnim faktorom:

1. Obezbeđenje sistema komunikacije u celom kooperativnom sistemu.
2. Mobilizacija napora neophodnih za operacije u tom sistemu.
3. Formulisanje i definisanje ciljeva i svrhe sistema.

Barnard je uporno ponavljao kako je važno da je pojedinac motivisan da uđe u kooperaciju. Ovo može, naravno, imati formu pravog poretka i ako je to slučaj, onda će pojedinac prihvatiti kooperaciju, samo ako je (1) razume, (2) veruje u njenu konzistentnost u sklopu organizacije, (3) veruje da je u skladu s njegovim vlastitim interesima i (4) u stanju je da je prihvati.

Iz ovog kratkog osvrtu jasno je da je **Barnard** posmatrao organizaciju sa nadmoćnog stanovišta sociologa. Ipak, on je u analizu organizacije uneo i pedantan pristup naučnika koji se bavi materijalnim stvarima.

Jasno je da se *Barnardov metod* tretiranja menadžmenta razlikovao od *Tejlorovog*. **Tejlor** i njegovi saradnici su koristili termin naučni menadžment ili menadžment (za postizanje) cilja; oni su se skoncentrisali na povećanje efikasnosti pojedinca u obavljanju postavljenih zadataka. **Fajol** i **Šeldon** su krenuli u pravcu ukupnog koncepta menadžmenta i usmerili svoja istraživanja prema praktičnoj strani problema tj. prema principima menadžmenta, upravljačkim funkcijama i odgovornostima. **Barnard** je, međutim, zašao dublje u predmet, analizirajući vrste i kvalitet snaga prisutnih u obavljanju posla i njihove međusobne odnose. Pošao je od individualnog preko kooperativnog organizovanog napora, da bi završio sa funkcijama menadžera.

2.4.11. Lyndall Urwick

Poslednja ličnost u ovoj grupi filozofa menadžmenta o kojoj će biti reči je *Englez Lindal Urvik* koji je diplomirao istoriju na *Oksfordu*. Bio je autor, koautor i urednik brojnih značajnih knjiga, od kojih je za studente menadžmenta najznačajnije njegovo izdanje iz 1943.g. – “*Elementi administracije*”.

Prepoznavajući činjenicu da je praznina između prirodnih i društvenih nauka ostavila nauku o menadžmentu nedorečenom, **Urvik** se prihvatio da u svojoj

2. RAZVOJ TEORIJE MENADŽMENTA

knjizi demonstrira kako je količina neophodnog znanja iz oblasti menadžmenta dovoljno velika da bi se od njega načinala nauka, jedinstveno polje rada i to daleko više nego što se to tada moglo pretpostaviti. Da bi postigao svoj cilj izabrao je dela nekolicine vodećih autoriteta iz oblasti menadžmenta, kao što su *Fajol*, *Tejlor*, *Folit* i sistematski analizirao njihove ideje, koncepte i principe. Koristeći *Fajola* kao okvir svog rada, u tabelama je iskazao iste dodirne tačke i sve ostale sličnosti među njima.

Kada se shvati da su ovi autori radili uz malo ili nimalo zajedničkih činilaca, *Urvikova* ideja počinje da dobija pravu formu. Ovi različiti istraživači su pratili sličnu liniju u svom radu i često razvijali principe koji su, iako drugačije nazivani, bili isti u mnogim aspektima. Tim više što su ovi tako bliski koncepti razvijeni u različitim kulturama, različitim zemljama i od strane različito profesionalno opredeljenih ljudi. **Urvik je smatrao da pouzdana količina neophodnih znanja iz oblasti menadžmenta već postoji i da im je samo neophodna korelacija.** Ovo je predstavljalo njegov najveći doprinos - isticanje sličnosti i potrebe da se one povežu.

U nastojanju da to i postigne, *Urvik* je pomogao da se interpretiraju ideje mnogih drugih autora, smeštajući ih u pravilnu perspektivu u odnosu na čitaoca i istovremeno izlažući neke od vlastitih koncepata.

L.Urvik nije inovator u oblasti menadžmenta kao što su bili *Šeldon* ili *Fajol*. Ipak, napravio je veliki doprinos što je vremenski konsolidovao principe menadžmenta koje su razvili drugi. U stvari, neki put se dešava da ljudi koji pretenduju na svoje pravo da se bave teorijom u pravom trenutku, daleko više doprinose predmetu nego originalni autori u svoje vreme kada su njihove ideje odbacivane iz prostog razloga što su bile daleko ispred svog vremena. Tako je *Urvik* odužio svoj dug kontinuitetu ideje menadžmenta.

2.5. Novonastale škole: klasifikacija koncepata menadžmenta

Do sada su ispitana neka od osnovnih koncepcija različitih autora i praktičara u oblasti menadžmenta. Svaka od ovih ličnosti, zbog specifičnog nasleđa i obrazovanja, osvetlila je celokupnost menadžmenta sa različitih pozicija. *Tejlor* je, na primer pobliže ispitao funkcionisanje radionice, kao rezultat svog inženjerskog obrazovanja i iskustva na poslovima sa metalom. Nasuprot njemu, *Fajol* je istakao administrativnu stranu i problem koordinacije u poslovima menadžmenta kao rezultat svog administrativnog iskustva u rudniku. *Jeldon* i

Osnovi menadžmenta

Gant, s druge strane, otvorili novu dimenziju odgovornosti menadžera, uz isticanje pojedinca i njegove uloge u upravljačkim poslovima, itd.

Pošto su mnogi od njih isticali različite aspekte menadžmenta i sakupili brojne sledbenike tokom godina, ideje menadžmenta odmah posle *Drugog* svetskog rata su bile po mnogo čemu zapanjujuće. Sve je bilo toliko zamršeno da su mnogi naučnici u narednih deset godina pokušavali da uvedu nekakav red u celokupnu problematiku i rešenje ideje koje su izrasle još iz vremena **Taunija** i **Tejlora**.

Struja misli menadžmenta koja se odmah nameće je tradicionalna ili naučna škola - koji put nazvana *klasičnom školom*. Njoj pripadaju **Tejlor** i **Gilberti**. Druga struja je koncentrisana oko četiri ličnosti kakve su bile **Mejo** i **Munstberg** i može se nazvati *bihеjviorističkom školom*. Trećoj grupi mogli bi pripadati oni pojedinci koji su analizirali menadžment kroz *proces* i *funkcije*. Ovde bi mogli smestiti **Fajola** i **Šeldona**. Najzad tu je i *kvantitativna škola* čiji su predstavnici smatrali da se u sistemu menadžmenta veliki broj odluka donosi na osnovu kvantitativnih analiza. Ova škola je doživela izuzetan rast posle *Drugog* svetskog rata.

U ovom i narednom poglavlju analiziraćemo svaku od ovih škola da bismo pokazali stanje misli o menadžmentu sve do dinamičnih pedesitih i šezdesetih godina. Na početku, ipak, možda bi pomoglo razumevanju suštine ukoliko bismo ukratko sagledali opšte ekonomske uslove koji su vladali početkom 20.veka.

2.6. Osnova za novi menadžment

Na prelazu između dva veka, *Sjedinjene Države* su imale dobru poziciju. Priliv imigranata je donekle zaustavljen, tržište se širilo i proizvodnja rasla. Udruživanja u velike sisteme i koncentracija u industriji su bile svakodnevne pojave. „*Mehanizacija*” i „*izumi*” su bile uzrečice toga vremena; mašine su sve više zamenjivale ljudski rad, oruđa radnika sada su postala oruđa industrije; intimnost malih radionica nestala je među visokim dimnjacima velikih fabrika.

Rastućim značajem finalnog rezultata rada, ličnost koja kontroliše i uređuje proizvodnju došla je u prvi plan. Njen zadatak je bio da izvuče maksimum iz mašina i ljudi i to po svaku cenu. Jedino što je bilo važno bili su konačni rezultat, ukupni troškovi i tolerancija proizvoda. Malo ili nimalo pažnje poklanjano je dugoročnim efektima prakse. Zemlja blagostanja se prepustila uživanjima u osvojenoj premiji, a sutra je još bilo daleko.

U takvim uslovima, menadžeri su se razvijali kako su mogli. Bez neophodne obuke, svaki se rukovodio vlastitim izumima. Odnos između uprave i rada je

2. RAZVOJ TEORIJE MENADŽMENTA

često bio konfuzan. Bez iskustva u rukovođenju, menadžeri su postajali diktatori i zloupotrebljavali su svoju narastajuću vlast. Ovo ne iznenađuje ako se ima u vidu kako im je malo znanja bilo dostupno.

Bez pouzdanih standarda bilo kojeg tipa, menadžeri su dovedeni u neugodne pozicije da određuju nadnice, unapređenja i nagrade nadprosečnima i to sve igrom slučaja, po predosećaju, intuiciji, prethodnom iskustvu. U ovim uslovima radnici su dovedeni u poziciju da unište sistem, a menadžeri da iscede poslednju kap iz radnika. To nije bilo ni srećno ni efikasno stanje stvari, ali je služilo za proizvodnju dobara u uslovima povećane potražnje i narastajuće privrede.

Ovo je bila ekonomska slika koja je preovladavala kada je mladi inženjer **Frederik Tejlor** započeo da razvija sistem menadžmenta koji se danas obično označava kao *tradicionalan* ili *naučni menadžment*.

2.6.1. Tradicionalna škola: naučni menadžment

Tradicionalni ili naučni menadžment evoluirao je iz sistematskih posmatranja predmeta proizvodnje - i to je bilo istraživanje i analiza operacija u radionici. Iako se bavio specifičnim tehnikama (izučavanje metoda, utrošaka vremena, planiranja i kontrole proizvodnje, izgledom fabrike, problemom nadoknade, menadžment personalom i humanim inženjeringom) koje su se odnosile na efikasnost i proizvodnju - ova vrsta menadžmenta je ipak čvrsto stajala na teoriji. Kao prvi pravi koncept menadžmenta, on je pored svega, dobro služio menadžerima i predstavljao solidnu osnovu za nova naučna izučavanja.

Razvijajući svoje viđenje menadžmenta, **Tejlor** je izučavao operacije, određivao faktore koji utiču na rad i iz svih ovih posmatranja razvijao principe. Gledao je na menadžment kao na proces u kome ljudi pojedinačno ili u grupama obavljaju određeni posao. Taj pristup je bio direktan i jednostavan: definisati problem, analizirati radnu situaciju u svim njenim aspektima, primeniti tehnike merenja u svim domenima koji se mogu meriti, eksperimentisati u uslovima kada se svi aspekti posla održavaju u konstanti osim onog koji se želi promeniti, razviti principe kao uputstva za menadžment na osnovu posmatranja i izučavanja i najзад prikazati validnost principa njegovom primenom.

Koristeći ovaj pristup, **Tejlor** je ostavio pravo bogatstvo u informacijama za praktičare koji će ga koristiti. Možda je najbolje poznat po upotrebi štoperice pri izučavanju utroška vremena kako bi došao do standarda koji bi obeležavao pravičan radni dan. Njegovi eksperimenti sa lopatom i gvozdenom šipkom, na primer, predstavljaju klasiku u sistematskom izučavanju i analizi problema.

Osnovi menadžmenta

Zajedno sa **Manuelom Vajtom** razvio je brzorežući čelik, koristeći se eksperimentalnim pristupom koji je već opisan. Iako je izum imao svoje vrednosti za industriju, nas više zanima metod koji je primenjen nego produkt po sebi. Od istog značaja za nas je i *Tejlorovo* dvadesetšestogodišnje izučavanje umetnosti rezbarenja metala. Ovaj projekat je, takođe, obezbedio pravo bogatstvo informacija koje mogu koristiti u operativnom smislu.

Krećući se sve više ka konceptualnim okvirima, **Tejlor** je odvojio umni od fizičkog rada, posvećujući naročitu pažnju mentalnim aspektima planiranja - šta treba uraditi, kako, ko to treba da uradi, koliko brzo i kada posao mora biti gotov. Da bi postigao ciljeve planiranja, **Tejlor** je predstavio koncepciju funkcionalne specijalizacije - što bi smo danas nazvali organizacijom tima.

Njegova četiri principa naučnog menadžmenta, su do tada već predstavljali pravo bogatstvo. **Prvo**, **Tejlor** je smatrao da radnici moraju biti odabrani naučnom metodom, obučeni i smešteni u radno okruženje za koje najbolje odgovaraju po svom mentalnom i fizičkom sklopu. **Drugo**, rad treba analizirati naučnom metodom a ne kojekakvim „*trljanjem*“. **Treće**, mora postojati bliska saradnja između onih koji planiraju posao i onih koji ga obavljaju, tako da posao može biti obavljen u skladu sa principima proisteklim iz naučne baze. **Četvrto**, uprava i radnici moraju deliti istu odgovornost - svaki sektor mora obavljati delatnost za koju je najbolje osposobljen.

U svom sistemu menadžmenta, **Tejlor** je favorizovao upotrebu principa izuzetaka i zagovarao je prihvatanje široko postavljenih dnevnih radnih zadataka, sa nagradama za njihovo sprovođenje i kaznama za rezultate ispod standarda. Najzad, **Tejlor** je isticao značaj kontinuiranog istraživanja i eksperimenta kako bi se došlo do novih modela za poboljšanje proizvodne i upravljačke efikasnosti. Sve ovo moglo je dovesti do povećanja cene rada, ali **Tejlor** je smatrao da menadžeri treba da se orijentišu na cenu proizvodne jedinice, ali ne na cenu rada; jer iako će se nadnice povećati, rezultati rada će se uvećati takođe i samim tim smanjiti cenu jedinice proizvoda. *Tejlorov cilj* je bio da poveća rezultat rada radnika, a da bi se to postiglo moraju se poboljšati radni uslovi, mora se smanjiti fizički napor (samim tim i zamor) i mora se dozvoliti svakom čoveku da razvije svoje potencijale do maksimuma.

Kao čovek, **Tejlor** je bio ličnost snažne volje, pravičan, odlučan i strog, sa snažnim osećanjem za protestantsku etiku. Najslabiji je bio u domenu pisanja, a najposposobniji u eksperimentu i konkretnom poslu.

2. RAZVOJ TEORIJE MENADŽMENTA

Ne može se negirati da je **Tejlor** delovao kao katalizator u razvoju *tradicionalne škole menadžmenta*. Mnogi od njegovih principa, naravno, nisu bili sasvim novi i sasvim njegovi. Već smo videli da su ljudi kao što su bili **Bebidž** i **Dževons** razvili ovakav tip eksperimenata mnogo decenija ranije. Vreme za *Tejlorovu doktrinu* je, pak bilo zrelo i da je on nije stvorio, sumnjivo je da bi se našao neko drugi da povede problem ka naučnom pristupu.

Bliski i po vremenu i po radu **Tejloru, Gilberti** (**Frenk** i njegova žena **Lilijan**) su takođe ostvarili originalan doprinos tradicionalnom i naučnom menadžmentu. Najpoznatiji su po razvoju pravila tzv. *motorne ekonomije*, posebno bazičnih pokreta ruku koje su oni nazvali „*therbligs*”. **Tejlor** je takođe bio zainteresovan za izučavanje motornih i vremenskih faktora. Dok je njega više interesovalo „*koliko je vremena potrebno*” da bi se posao obavio, **Gilberti** su bili uglavnom skoncentrisani na „*najefikasnije motorne radnje*” neophodne za obavljanje posla. Kao posledica ovoga *Tejlorov sistem* je vodi ka sistematskoj eliminaciji „komandovanja”, dok je princip **Gilberta** uvećao rezultate i krajnji ishod eliminacijom nepotrebnih pokreta. Ova dva sistema primenjena istovremeno predstavljaju kamen temeljac efikasnosti radnika i nadživeli su sve napade i učvrstili se u modernoj industriji.

Interesantno je zabeležiti da je gospođa **Gilbert** predstavila *bijejvioristički koncept* kada se zalagala za priznavanje faktora i njihov značaj za prilagođavanje radnika i njihovu produktivnost.

Kao i **Tejlor, Gilberti** su bili orijentisani na zanatsku radionicu, tj. prilagodili su se rastu proizvodnje. Kao dodatak ovome, svi su bili zainteresovani za razvoj nauke i činili su ovu novu „*veru*” govoreći i pišući o njoj.

Iako su **Tejlor** i **Gilbert** priznati kao vodeći, mnogi drugi su takođe doprineli razvoju ove škole. Klasični ekonomisti (**Adam Smit, V.S. Dževons** i **Džejms Mil**) takođe pripadaju ovom društvu. **Čarl Bebidž** i **Robert Oven**, takođe su svojim sistematičnim i analitičkim pristupom upravljanju zasnovali osnove ove koncepcije na različitim poljima. **Ser Džejms Stjuart** je uhvatio duh naučnog menadžmenta još 1767.godine kada je pisao o podeli rada na manuelni i nemanuelni.

Džejms Mil je predložio izučavanje motornih i vremenskih faktora kao posebnu aktivnost još 1826.godine. **Henri Pur** je razvio svoje principe tokom pedesetih godina devetnaestog veka ukazujući na potrebu brižljive podele rada i na efikasno korišćenje ljudi i opreme - što predstavlja principe koje je u delo sproveo **Danijel S. Mek Kalum**.

Osnovi menadžmenta

Mnogi tvrde da je pionir *tradicionalne škole menadžmenta* bio **Henri R. Tauni**, sa svojom naučnom i sistematskom primenom efikasnih metoda u svojoj fabrici još ranih sedamdesetih godina 19.veka.

Henri Mek Kalfi je 1881.god. predstavio sveobuhvatan sistem kontrole u *Frankfordovom arsenalu*, i to tako praktičan i efikasan sistem da je **Tejlor** čitavih trideset godina kasnije priznao da je njegov dužnik.

Harington Emerson je učinio više na popularizaciji filozofije efikasnosti od bilo kog drugog savremenika. Strasni zagovarač *Tejlorovog principa*, *Emersonovih „Dvanaest principa efikasnosti“* (1919) pokazuju jasnu vezu sa tradicionalnom školom: 1) *Jasno definisan ideal*, 2) *Zdrav razum*, 3) *Kompetentan savet*, 4) *Disciplina*, 5) *Pravična raspodela*, 6) *Pouzdanost podataka*, 7) *Isporučka*, 8) *Standardi i rasporedi*, 9) *Standardizovani uslovi*, 10) *Standardizovane operacije*, 11) *Pisane standardne instrukcije* i 12) *Efikasna kontrola*.

Harlou S.Person bi mogao biti uključen, takođe, ne toliko zbog konceptualnog doprinosa koliko zbog dokaza da naučni menadžment nije posvećen štoperici i povećanju brzine.

Moris L.Kuk, iako nije mnogo doprineo *tradicionalnoj školi*, primenjivao je koncepte naučnog menadžmenta na organizacije u drugim oblastima - posebno u državnim i obrazovnim ustanovama. Sarađivao je sa **Filipom Mjurejem** (1940) na knjizi *„Organizovan rad i proizvodnja“* koja se bavi menadžmentom u poslu i naučnim menadžmentom.

Iako se ovi ljudi ne mogu porediti sa **Tejlorom** i **Gilbertom**, njihov rad je bio važan; njihovi združeni naponi doprineli su ukupnom značaju onoga što nazivamo *tradicionalnom* ili *naučnom školom*.

2.6.2. Bihevioristička škola

Ova škola je izrasla na ranim naporima autora kao što su bili **Gant** i **Munsterberg** da se prizna centralni značaj pojedinca u svakom kooperativnom poslu. Oni su smatrali da dok god menadžeri postižu cilj upotrebom ljudskog rada, dotle se izučavanje menadžmenta mora koncentrisati oko radnika i njihovih međusobnih odnosa. *Bihevioristi* su se bavili motivacijama, dinamikom grupe, individualnim odnosima, odnosima unutar grupe itd. Ovo je bila eklektička škola i objedinjavala je više društvenih nauka - psihologiju, sociologiju, socijalnu psihologiju i antropolgiju. Ona je polazila od izučavanja kako uticati na individualno ponašanje do detaljne analize socio-psiholoških odnosa. Bazirajući se na ljudskom elementu, ona se bavila razumevanjem

2. RAZVOJ TEORIJE MENADŽMENTA

relevantnih fenomena međuljudskih odnosa, s jedne strane, i posmatranjem radnih grupa kao antropoloških podstruktura, s druge strane.

Svoje doprinose razvoju škole ljudskih odnosa su dali mnogi autori. Jedan od preteča, ali sigurno ne i predstavnik ove škole bio je **Hugo Munsterberg**. Kao menadžer pionirskog izučavanja na polju eksperimentalne psihologije na *Harvardu* Munsterbergov rad je bio težak. On se smatra ocem *industrijske psihologije*. Iako rođen i obrazovan u *Nemačkoj* on je reputaciju stekao u *SAD*, gde je 1892.godine ustanovio *psihološku laboratoriju* na *Harvardu* u kojoj je pokušao da nađe načine za praktičnu primenu psihologije. **Munsterberg** je bio inspirisan idejama naučnog menadžmenta kako da se sa psihološke tačke pronađu „*najbolji čovek*“, „*najbolji mogući rad*“ i „*najbolji mogući efekti*“. Govorio je i pisao o svemu - od umerenosti pri obuci za obavljanje posla, preko popularnih članaka u „*Ženskom kućnom časopisu*“ do naučnih traktata u specijalizovanim i visoko stručnim časopisima. U ovo vreme naučni menadžment se nalazio na tankom ledu zbog nedostatka intelektualne podloge i loše primene sistema od strane samozvanih eksperata. **Munsterberg** je u svojoj knjizi „*Psihologija i industrijska efikasnost*“ ističe kako psiholozi mogu pomoći privredi na tri načina:

1. U skladu sa zahtevima naučnog menadžmenta psiholozi treba da proučavaju posao i pronalaze osobe koje najbolje odgovaraju datom poslu.
2. U identifikovanju psiholoških uslova pod kojima će pojedinci najverovatnije raditi poslove na najbolji mogući način.
3. U pronalaženju načina kako da se utiče na zaposlene da se ponašaju u skladu sa interesima menadžera.

Munsterberg je tvrdio da naučni menadžment i industrijska psihologija moraju udružiti snage jer se zalažu za istu istinu - da se efikasnost nikada neće postići nasilnim putem. Umesto toga, do nje se mora doći naučnim analizama i psihološkim prilagođavanjem radnika na posao, kako bi se postiglo povećanje učinka, a istovremeno i savršena unutrašnja harmonija.

Gant je bio savremenik i štićenik **Tejlora** i teško ga je klasifikovati samo kao pripadnika jedne škole. Njegove liste i bonusi plana bi ga svrstali među tradicionaliste. Međutim, u čitavom svom radu **Gant** je demonstrirao skoro stresnu brigu za radnika kao pojedinca i zalagao se za humanitaran pristup. On je 1908. godine podneo rad *Američkom društvu mašinskih inženjera* u kojem se zalagao za politiku podučavanja i instruktaze umesto prinude. Zbog ovih svojih stavova **Gant** ima svoje mesto među predstavnicima *bijehviorističke škole*, čijem rastu je i sam doprineo.

Osnovi menadžmenta

Elton Mejo je najpoznatiji kao otac istraživanja u *Western Elektriks Hawthorne* fabrici i žestok zagovarač *bijehviorističke škole* i misli. Kao što smo videli, on je na *Harvardu* rukovodio timom na *Odeljenju za industrijska istraživanja* koje se bavilo izučavanjima za pomenutu fabriku. Ono je imalo za cilj da elabora stavove i psihološke reakcije radnika u radnom okruženju. **Mejo** je tada izneo da radnici imaju vlastitu kulturu i razvio je svoje ideje na sociološkim konceptima grupnog napora. Njegovim radom postojeće koncepcije menadžmenta su dobile jednu novu dimenziju - da bi bio uspešan menadžer mora prepoznati i razumeti pojedinca kao ličnost koja ima svoje zahteve, motive, porive i lične ciljeve koji moraju biti zadovoljeni.

Kao rezultat ovih prvih zaključaka, danas znamo da, između drugih stvari, učinak radnika zavisi kako od fizičkih, tako i od psiholoških i socioloških faktora; radnici razvijaju vlastite norme i standarde, status, društvena satisfakcija i slični faktori, utiču na zadovoljstvo radnika na poslu, kao i na sam rezultat njihovog rada; neformalne radne grupe se razvijaju na vlastitim koncepcijama šta treba uraditi za preduzeće, šta zaposleni treba da kaže šefu i koje mere treba preduzeti prema radnicima koji premaše normu. Drugim rečima, ova škola je digla sociopsihološki veo koji je do tada sputavao radnike i zbunjivao njihove menadžere.

Danas je *bijehvioristička struja* veoma duboka i razvijena i zasluženno zauzima svoje mesto u velikom polju istraživanja sistema menadžmenta.

Razgovor o *bijehviorističkoj studiji* u nauci o menadžmentu mora sadržati i osvrt na socijalnu radnicu **Meri Parker Folit**. Čitav njen život je posvećen razvoju nove filozofije menadžmenta koja je podrazumevala i značaj motivisanih želja pojedinca i grupe.

U osnovi gospođica **Folit** je istakla da je čovek na poslu motivisan istim silama koje utiču na njegove dužnosti i zadovoljstva u slobodnom vremenu i da je zato posao menadžera da harmonizuje i koordinira grupne napore, a ne da se koristi prisilom. U svom savetničkom delovanju, gospođica **Folit** je prepoznala potrebu da menadžer razume principe na kojima funkcioniše grupa i predvidela je da će ovo jednog dana postati osnova za celokupan pristup nacionalnom i međunarodnom poretku. *Bijehviorističkoj školi* je dodala nove termine - zajedništvo i grupno mišljenje koji su se vremenom ustalili u literaturi.

Šeldonovi koncepti bi ga logično smestili među *bijehvioriste*, ali i među predstavnike *procesne škole*. Ustanovio je niz upravljačkih funkcija koji ga jasno svrstavaju u *procesnu školu*, pa ipak njegovo insistiranje na odgovornosti menadžera, njegova

2. RAZVOJ TEORIJE MENADŽMENTA

tvrdnja da industrija nije gomila mašina već gomila ljudi i njegovi naponi da sintetizuju naučni menadžment uz pomoć društvene etike, stavljaju ga među *bijehvioriste* takođe. Iako je ovo tema podložna raspravi, izgleda da *bijehvioristički elementi* kod *Šeldona* pretežu. U stvari, i **Šeldon** i **Folitova** su prvenstveno isticali ljudsko ponašanje u svojim konceptima „*ljudi su na prvom mestu*”.

Barnardov udeo u razvoju ove struje leži u njegovim logičkim analizama organizacione strukture i primeni socioloških koncepcija na menadžment. Neki naučnici ga ne smeštaju u *bijehviorističku školu*, već u jedan novi rukavac koji je nastao iz *Barnardovog* koncepta društvenog sistema. On je, naravno, u bliskoj vezi sa ljudskim ponašanjem i od *bijehviorista* se razlikuje samo u tretiranju menadžmenta kao sistema kulturnih interakcija.

Barnard je posmatrao organizaciju kao sistem svesno koordinisanih aktivnosti koje su potrebne pojedincu da bi prevazišao biološka, psihološka i društvena ograničenja. Njegov pristup je u velikoj meri zasnovan na sociologiji, iako je **Barnard** uporno ponavljao značaj pojedinca koji predstavlja strateški faktor i koji se mora privoleti na kooperaciju.

Analizirajući osobine svih snaga prisutnih u jednoj organizaciji, **Barnard** je počeo od pojedinca, analizirao funkcije menadžera i uključio ih u sve analize celokupnog organizacionog koncepta. Za njega je organizacija bila sistem interakcija čiji kontinuitet zavisi od balansa između pojedinačnih rezultata i satisfakcije koju oni donose. Tako, prepoznajući individualno ponašanje, video je posao menadžera kao punkt za pribavljanje satisfakcije (novac, status itd.) kako bi se od zaposlenih izmamilo koordinisano i propisano ponašanje. Ovim tipom analiza, **Barnard** je uveo mnogo više nauke u studije o menadžmentu nego ma koji njegov prethodnik.

Kao rezultat rada **Mejoa**, **Folitove**, **Barnarda**, **Munsterberga** i drugih koji su uneli više svetla u problematiku menadžmenta, nije neobično da čak i danas možemo naći sociologe i antropologe zaposlene u industriji. Njihov zadatak je da uoče oboljenja i prepišu lek.

2.6.3. Škola menadžment procesa - procesna škola

Ova škola gradi svoju teoriju na procesima menadžmenta, uspostavljajući za njih konceptualni okvir i identifikujući principe koji ih određuju.

Menadžment se posmatra kao univerzalan i praktično istovetan proces, bez obzira na sferu operacije: državnu upravu, industrijsko ili institucionalno okruženje. Pošto je menadžment viđen kao proces, škola analizira funkcije menadžera (planiranje,

Osnovi menadžmenta

organizovanje, personalna pitanja, izdavanje naloga i kontrola). Pošto ove funkcije imaju veze sa pojedincima, škola je donekle eklektička.

Bez ikakve sumnje, **Anri Fajol** se može smatrati ocem ove struje. Njegova originalna lista menadžment funkcija deluje sasvim savremeno, njihova klasična analiza izdržala je sve udarce vremena. U stvari, *Fajolova* analiza menadžmenta, od menadžment direktorijuma do samog dna, otkrivena je i priznata u *Sjedinjenim Državama* tek pedesetih godina.

Po *Fajolu*, izučavanje, analiza i podučavanje u oblasti menadžmenta treba posmatrati sa aspekta funkcija koje je on definisao kao: 1) *prognoza i planiranje*, 2) *organizaciju*, 3) *izdavanje naloga*, 4) *kontrolu*, 5) *koordinaciju*. Ističući da se ove funkcije primenjuju u svim oblastima gde postoji menadžment, **Fajol** je prejudicirao jednostavnost studija menadžmenta.

Od pomenutih pet funkcija **Fajol** je planiranje smatrao najvažnijim. Loše planiranje vodi nužno ka oklevanju, pogrešnim koracima, neblagovremenoj akciji, opštoj slabosti i mogućoj propasti. Posmatrao je organizaciju kao problem koji podrazumeva i materijalne i ljudske resurse. **Fajol** je svoje rasprave posvetio ljudskim aspektima i zbog toga ga smatraju *bijejvioristom*. Po njemu su izdavanje naloga i koordinacija neophodni da bi inicirali uspešnost funkcionisanja sistema: kontrola služi da se taj sistem proverí.

Iako je osnivač *procesne škole*, **Fajol** nije bio priznat i shvaćen za života. Bio je čovek čije su koncepcije bile daleko ispred njegovog vremena, skoro punih trideset godina. Možemo se zapitati zašto je njegova filozofija, inače tako moćna, bila ignorisana i u rodnoj *Francuskoj* i u *Sjedinjenim Državama*. Ovde postoji nekoliko faktora.

Čuveni francuski inženjer, **Šurl d la Pua d Freminvil** bio je toliko zagrejan za **Tejlora** i njegovo delo da je, posle susreta sa njim 1912.godine propagirao *Tejlorov naučni menadžment* po celoj *Francuskoj*. On je u ovome bio tako uspešan da je skoro sasvim sam započeo pokret u svojoj zemlji. Pored toga *Francuzi* su bili zapanjeni efikasnošću i brzinom kojom su američke trupe 1917.godine gradile dokove, kampove za iskrcavanje, železničke pruge i ostalu opremu neophodnu u *Prvom svetskom ratu*. Uz **Freminvilove** ideje, *Francuzi* su ovom novom čudu dali ime - *tejlorizam*. *Francuski* ministar rata, **Žorž Klemenso**, naredio je da sve fabrike pod državnom kontrolom primenjuju ovaj sistem.

U *Sjedinjenim Državama*, pak, visoki troškovi su fokusirali pažnju menadžera na efikasnost proizvodnje, a *Tejlorov naučni menadžment* ja imao spreman

2. RAZVOJ TEORIJE MENADŽMENTA

odgovor. Efikasnost, ušteda pri radu smanjenje troškova bile su spasonosne reči. Po *Tejlorovom sistemu* rezultati su se mogli videti trenutno i mogli su se izmeriti. To nije bio slučaj sa *Fajolovim konceptima* jer su oni bili napravljeni na duže staze, nebulozni i bilo ih je nemoguće izmeriti. Sa ovim ponuđenim opcijama, prosečan biznismen se opredeljavao za **Tejlora**.

Dž.Muni je 1926.god. razvio ideju po kojoj su principi koje primenjuju svi veliki menadžeri isti. Njegovi radovi su isticali sistem organizacije baziran na lestvičastom sistemu, funkcionalnoj definiciji radnog mesta, odnosno posla, i na fundamentalnoj koordinaciji. Ni reči nije bilo o ljudskom elementu u ovom procesu. Služio se strogo inženjerskim pristupom poslovima menadžmenta, gde menadžer ostvaruje rezultat tako što posao za njega obavljaju drugi. Danas mnogi smatraju da je **Muni** dao najkompletniji opis klasične organizacione strukture.

2.6.4. Kvantitativna škola: operaciona istraživanja kao prva nauka o menadžmentu

Posle 1940.g. razvio se nov *kvantitativan pristup menadžmentu*, termin koji se koristi za različita istraživanja aktivnosti, za praktična operativna izučavanja i nauku o menadžmentu. U osnovi, on se sastoji od prikupljenih znanja različitih disciplina, sa ciljem da se dođe do efikasnog rešenja problema.

Ovaj pristup može na zajedničkom poslu ujediniti, recimo, matematičara, fizičara, ekonomistu, inženjera i statističara da bi se proučio, na priimer, problem menadžmenta zalihama. Ovako iznađeno rešenje bi moralo biti mnogo bolje nego ukoliko bi se njegovom rešenju pristupilo drugačije. To je, dakle, naučni metod koji koristi naučna oruđa i obezbeđuje kvantitativnu osnovu za donošenje odluka u menadžment procesu. Izrastao je na činjenici, koju su prihvatili vodeći menadžeri, da je neophodan uzak integrisan istraživački tim koji bi uskladio moguće različite puteve delovanja.

Jednostavno rečeno, ovaj način rešavanja problema menadžera sastoji se od:

1. *Formulisanja problema* (ovo se odnosi kako na problem korisnika odnosno onog koji donosi odluku, tako i na problem istraživača).
2. *Definisanje matematičkog modela* koji će postaviti problem izučavanju. Ovaj model izražava efikasnost sistema kao funkcije različitosti od kojih je barem jedna pod kontrolom. Varijeteti (razlike) ma kog tipa mogu biti predmet slučajne fluktuacije, a jedan ili dva mogu biti pod kontrolom konkurenta ili drugog „neprijatelja”.

Osnovi menadžmenta

3. *Izvlačenje rešenja iz modela.* Ovo podrazumeva pronalaženje vrednosnih normi za kontrolu varijeteta što dovodi do maksimalne efikasnosti sistema.
4. *Testiranje modela i rešenja iz njega proizašlog.* Ovo predviđa procenu varijeteta, proveru modela u stvarnosti i poređenje trenutnih i prognoziranih rezultata.
5. *Ustanovljenje kontrole nad rešenjem.* Ovo podrazumeva razvoj oruđa za određivanje načina za modifikaciju rešenja u slučaju pojave značajnih promena koje se mogu javiti kod varijeteta i funkcija od kojih ono zavisi.
6. *Stavljanje rešenja u pogon,* njihova implementacija.

Konstrukcija matematičkog modela izražava efikasnost sistema kao funkcije postavljenih varijeteta od kojih je bar jedan pod kontrolom. Opšta formula ovakvog modela je:

$$E = f(x_i, y_j)$$

gde **E** predstavlja efikasnost sistema (profit, troškovi isl.), ***x_i*** - varijetete sistema koji su predmet kontrole, a ***y_j*** - varijetete sistema koji nisu pod kontrolom.

2.6.5. Teorija kulturnog sklada

Teorija kulturnog sklada je nova teorija menadžmenta, čiji je tvorac britanski autor **Čarls Hendi**¹¹. Kraj XX veka obeležili su mnogi veliki događaji koji su imali značajne implikacije za organizaciju i menadžment. **Najznačajniji uticaji potiču od procesa globalizacije poslovnih aktivnosti i procesa tranzicije socijalističkih privreda u tržišne.** U skladu sa promenama koje je proizvela globalizacija i tranzicionim procesima u bivšim socijalističkim privredama, pojedini autori su pokušavali da teorije menadžmenta vežu za antropološke i kulturološke karakteristike sredine. Sugerise se menadžerima da je u ovim uslovima kultura kritičan faktor menadžerskog stila vođenja organizacije.

Suštinu teorije kulturnog sklada čini zalaganje da se poštuje različitost. Polazeći od toga da su mnogi autori stvarali svoje „*univerzalne*” teorije, i da su konsultanti pravili svoja „*najbolja*” rešenja za uspešan menadžment organizacije, **Hendy** upozorava da se u osnovi jedne teorije ili jednog najboljeg rešenja nalaze **pretpostavke** koje imaju osnova u jednoj kulturi za koju su rešenja kreirana, dok u drugoj kulturi mogu biti neosnovane i potpuno bezsmislene, pa će zbog toga i njihova primena biti

¹¹ Handy Ch., : **Gods of Management**, The shanging Werk of Organizations, Penyuin Business, 1996.

2. RAZVOJ TEORIJE MENADŽMENTA

ograničena ili čak nemoguća. Rešenja koja ne odgovaraju kulturnoj sredini u kojoj se primenjuju mogu biti mnogo štetnija od onih rešenja koja želimo da promenimo. Svaka kultura ima svoje specifičnosti koje se reflektuju na ponašanje ljudi, što određuje njihove sisteme vrednosti i verovanja koja menadžmentu preduzeća određuju stavove ljudi o različitim pitanjima života i rada.

Teorija kulturnog sklada je nadgradnja situacione teorije, s tom razlikom što **Hendy** načelo raznovrsnosti proširuje sa organizacionog nivoa na društveni nivo, objašnjavajući menadžerima da moraju razumeti da se način na koji se radi u jednoj zemlji (*Meksiku* na primer) mora razlikovati od načina na koji se radi u drugoj zemlji (na primer *Švedskoj*), zbog razlika u sredini, nacionalnoj kulturi i profesionalnoj sredini u samim organizacijama. Menadžeri moraju da vode računa o ovim nacionalnim razlikama. Suprotno tome, preslikavanjem tuđih rešenja i organizovanjem po „*proverenom*“ modelu američkih, japanskih ili evropskih organizacija, na primer, menadžeri mogu nesvesno upasti u zamku kulturnih ograničenja, i umesto očekivanih koristi, mogu proizvesti veće štete od onih koje žele da otklone.

Bazični stav *teorije kulturnog sklada* mogao bi da glasi: *uspešno vođstvo organizacije je ono čije su osnovne aktivnosti, kreiranje vizije i motivisanje zaposlenih, u skladu sa nacionalnom kulturom*. On ima poruku za vođstvo globalnog preduzeća koje obavlja svoje aktivnosti širom sveta, da se moraju uvažavati različitosti lokalnog ambijenta i takođe, za vođstvo preduzeća u tranziciji, kojem se sugeriše oprez, uvažavanje specifičnosti nacionalne kulture i provera kompatibilnosti „*proverenih*“ rešenja sa nacionalnim specifičnostima.

Teorija kulturnog sklada ostvarila je značajan uticaj na akademsku i profesionalnu javnost. Skoro da nema knjige, studije ili monografije o menadžmentu i organizaciji u kojoj se svaka tema ne završava kulturnim ograničenjima za primenu. S druge strane, menadžeri se na kursovima iz menadžmenta i marketinga već uveliko edukuju prema načelu „**misli globalno, deluj lokalno**“.

2.6.6. Teorija korišćenja digitalnog nervnog sistema

Ako su se 1980-te vrtele oko kvaliteta, a 1990-te oko reinženjeringa poslovanja, onda će se 2000-te svakako vrteti oko brzine. Oko brzine promene načinu poslovanja i oko brzine odvijanja poslovnih transakcija. Oko brzine kojom će pristup informacijama promeniti način života ljudi i njihovo poimanje poslovanja. Poboljšanje kvaliteta i poslovnih procesa odvijaće se mnogo brže. Kad povećana brzina poslovanja postane dovoljno velika, menja se sama priroda poslovanja.

Osnovi menadžmenta

Sve te promene će se dogoditi zbog jedne vrlo jednostavne zamisli: *toka digitalnih informacija*. U informatičkom dobu nalazimo se otprilike tri decenije, ali kako je većina informacija razmenjivanih između preduzeća ostala u papirnom obliku, proces kupaca koji traže prodavce nije se promenio.

Čak i firme koje su uložile znatna sredstva u informatičku tehnologiju ne postižu rezultate kakve zaslužuju. Zanimljivo je pritom da taj manjak nije posledica preniske uložene sume. Zapravo, većina firmi je kupila osnovna pomagala: personalne računare za proizvodne primene, mreže i elektronsku poštu (*e-mail*) za komunikaciju i osnovne programe. Tipična firma je uložila 80 posto sredstava potrebnih za ostvarivanje zdrave cirkulacije informacija, ali uprkos tome dobija samo 20 posto mogućih rezultata. Razlika između potrošenog i dobijenog delom je posledica nerazumevanja onog što je moguće, a delom neprepoznavanja potencijala upotrebe tehnologije u brzom protoku pravih podataka kroz preduzeće.

2.6.6.1. Promena tehnologija i očekivanja

Prvi put se sve vrste informacija brojke, tekst, zvuk i slika mogu pretvoriti u digitalni oblik pogodan za čuvanje, obradu i prenošenje u svaki računar. Prvi put je standardni hardver povezan sa standardnim softverom omogućio snažne računarske aplikacije pogodne za firme svih veličina.

Internet stvara sasvim novi sveobuhvatni prostor za distribuciju podataka, saradnju i trgovinu. A u sledećoj deceniji, većina ljudi će redovno koristiti računar na poslu i kod kuće, rutinski će se služiti e-mail poštom, biće povezani s internetom, sa sobom će nositi digitalne uređaje sa ličnim i poslovnim informacijama. Pojaviće se i novi potražaćki uređaji za obradu i rukovanje gotovo svim vrstama digitalizovanih podataka- brojeva, teksta, glasa, fotografija i živih slika.

Danas smo s informacijama povezani samo kad sedimo za radnim stolom, priključeni žicom za internet. U budućnosti će prenosni digitalni uređaji stalno održavati kontakt sa drugim sistemima i pojedincima. A svakodnevne sprave kao što su merači potrošnje struje i vode, sigurnosni sistemi i automobili takođe će biti povezani, pa će nas izveštavati o svojoj upotrebi i stanju. Svaka od spomenutih primena približava se svojoj prekretnici - trenutku kada promena u stavu potrošača postaje iznenadna i sveobuhvatna. Sve one zajedno omogućiće nam radikalnu promenu načina života i poslovanja.

Grupe zaposlenih koriste elektronske alate za zajedničko delovanje brzinom gotovo jednakoj onoj koju može da postigne jedno lice, ali uz dubinu koju daje

2. RAZVOJ TEORIJE MENADŽMENTA

rad cele ekipe. Visoko motivisane radne grupe iskorišćavaju prednosti zajedničkog razmišljanja. Uz brži pristup informacijama o našoj prodaji, delovanja partnera, i najvažnije, naših klijenata, brže reagujemo na teškoće i iznenadne prilike.

Da bismo delovali u digitalnom dobu, razvijena je nova digitalna infrastrukturu. Ona je slična ljudskom nervnom sistemu. Biološki nervni sistem aktivira vaše reflekse da biste mogli brzo da delujete u slučaju opasnosti ili neke potrebe. On vam daje informacije potrebne za razmišljanje o nekim činjenicama ili za donošenje odluka. Obaveštava vas o najvažnijim stvarima, a sprečava priliv nevažnih informacija. Preduzećima je za neometan rad i efikasnost u delovanju potreban sličan nervni sistem, sistem koji će brzo reagovati na vanredna stanja i iznenada ukazane prilike, koje će važne informacije brzo pribaviti onima kojima su potrebne i omogućiti brzo donošenje odluka i kontaktiranje sa klijentima.

DIGITALNI NERVNI SISTEM je korporacijska, digitalna kopija ljudskog nervnog sistema, čiji je zadatak usmeravanje dobro uklopljenog toka informacija u odgovarajuće delove kompanije u najpogodnije vreme. Digitalni nervni sistem sastoji se od digitalnih procesa koji preduzeću omogućavaju zapažanje okoline i reakciju na događaje u njoj, osećanje konkurentskih izazova i potreba klijenata uz organizaciju pravovremenih odgovora. Digitalni nervni sistem zahteva kombinaciju hardvera i softvera, a od obične računarske mreže razlikuje se po tačnosti, brzini i bogatstvu informacija koje stavlja na raspolaganje „radnicima znanja“. On zahteva pronicljivost i saradnju omogućenu informacijama.

Da biste tok digitalnih operacija učinili sastavnim delom svoje firme, potrebno je ispuniti dvanaest ključnih uslova:

Za rad sa znanjem:

1. *Istrajte na tome da komunikacije kroz preduzeće teku e-poštom, tako da se na novosti može reagovati trenutno.*
2. *Podatke o prodaji proučavajte zajednički, umreženo, kako biste u njima našli uzroke i razmenili mišljenja. Pronađite trendove ponašanja i prilagodite uslugu pojedinim klijentima.*
3. *Poslovnu analizu obavljajte na računarima, a „radnike znanja“ pretvorite u analitičare proizvoda, usluga i profitabilnosti.*
4. *Upotrebom digitalnih alata stvorite virtuelne radne ekipe nezvezane za geografske lokacije koje u stvarnom vremenu dele saznanja i iskorišćavaju tuđe ideje. Digitalne sisteme upotrebite za stvaranje svima dostupne istorije preduzeća.*

Osnovi menadžmenta

5. *Svaki papirni proces pretvorite u digitalni, čime ćete otkloniti administrativna zagušenja i osloboditi „radnike znanja“ za važnije zadatke.*

Za poslovne operacije:

1. *Upotrebom digitalnih alata eliminišete jednostavne poslove ili ih pretvorite u poslove s dodatkom vrednošću koji bolje iskorišćavaju sposobnost „radnika znanja“.*
2. *Stvorite digitalnu povratnu petlju za povećavanje efikasnosti fizičkih procesa i poboljšavanje kvaliteta stvorenih proizvoda i usluga. Svaki zaposleni mogao bi lako da prati sve ključne činjenice.*
3. *Digitalne sisteme upotrebite za direktno prosleđivanje žalbi licima koja mogu da poboljšaju proizvod ili uslugu.*
4. *Digitalne komunikacije upotrebite za promenu prirode vašeg poslovanja i granica oko vaše firme. Zavisno od upotreba vaših klijenata, postanite veći i supstantniji ili manji i intimniji.*

Za trgovinu:

1. *Zamenite informacije za vreme. Upotrebom digitalnih transakcija sa svim dobavljačima i partnerima skratite vreme ciklusa, a svaki poslovni proces promenite u isporuku „tačno na vreme“.*
2. *Iz transakcije s kupcem, digitalnom isporukom eliminišete posrednika. Ako ste posrednik, digitalnim alatima dodajte vrednost transakcijama.*
3. *Upotrebom digitalnih alata pomozite klijentima u rešavanju njihovih teškoća, a lični kontakt ostavite za složene, najvažnije kupčeve potrebe.*

2.6.6.2. Upravljanje snagom činjenica

Način prikupljanja, obrade i upotrebe informacija odrediće vas hoćete li biti pobednik ili gubitnik. Pobednici će biti oni koji stvore prvorazredne digitalne nervne sisteme sposobne za uspostavljanje neometanog protoka informacija kroz firmu, informacija namenjenih stalnom i najboljem stručnom usavršavanju. Niko vam ne može pomoći ako su vam procesi nesvršishodni, ako ne obraćate pažnju na kvalitet, ako ne nastojite da stvorite prepoznatljivu marku ili ako se prema kupcima ne odnosite kako valja. Loša strategija će doneti neuspeh bez obzira na kvalitet informacija kojima raspolazete. Loša strategija će upropastiti dobru. Ako dovoljno stvari radite loše, firma će vam propasti.

U većini preduzeća negde postoje dobri podaci na kojima se može zasnivati akcija. Protok informacija je krvotok vaše firme, jer omogućava najbolje iskorišćavanje ljudskih potencijala i učenje od kupaca. Proverite da li imate informacije potrebne za odgovore na sledeća pitanja:

2. RAZVOJ TEORIJE MENADŽMENTA

- Šta kupci misle o vašim proizvodima? Šta žele da poboljšate? Šta bi hteli da dodate?
- Sa kojim teškoćama se susreću vaši distributeri i komercijalisti prilikom prodaje vaših proizvoda ili saradnje s vama?
- Na kojim područjima vam konkurencija oduzima posao i zašto?
- Hoće li novi zahtevi kupaca da vas podstaknu na stvaranje novih mogućnosti?
- Postoje li nova tržišta na koja bi trebalo da stupite?

Preduzeće ne sme svoj položaj na tržištu da smatra nepromenljivim. Njega treba stalno procenjivati. Neka firma može da pređe na tržišni segment druge firme. Druga će da odabere ono što najbolje radi i toga se čvrsto držati. Najvažnije je pritom imati informacije koje će menadžerima omogućiti razumevanje trenutnog položaja i svojih mogućnosti, odnosno koraka koje valja preduzeti u osvajanju novog segmenta tržišta.

Tokom *Slounovog zaposlenja* od 1923.g. do 1956.god. *General Motors* je postao jedna od prvih zaista složenih poslovnih organizacija u *USA*. *Sloun* je shvatio da kompanija ne može da stvori sveobuhvatnu strategiju ili preduzme prave korake bez poznavanja činjenica i informacija dobijenih od sopstvenog osoblja. Bliskom saradnjom sa svojim tehničkim i poslovnim osobljem i ličnim posetama proizvodnim pogonima stvorio je vlastiti pogled na poslovanje. Njegov najveći uspeh kao menadžera, međutim, bila je efikasna saradnja s **GM**-ovim trgovcima širom zemlje. *Sloun* je stalno od njih sakupljao informacije i s njima održavao blizak, uspešan poslovni kontakt. Možemo da zaključimo da je utvrđivanje činjenica veoma važna stvar. Danas **GM** u komunikaciji sa trgovcima i kupcima upotrebljava personalne računare i internetske standarde. Njegovo poslovno rešenje nazvano je **GM Access** u povezivanju menadžmenta, fabrika i 9.000 trgovaca koriste razgranatu mrežu povezanu preko satelita. Prodavcima su stalno na raspolaganju alati za finansijsko poslovanje i planiranje rada, uključujući nadzor nad ukupnim porudžbinama i analizom i prognozom prodaje. Interaktivni prodajni alat povezuje osobine proizvoda sa cenom i drugim informacijama. Radnici servisa imaju putem elektronskih servisnih priručnika i tehničkih biltena, kao i izveštaja o planiranju i stanju zaliha, trenutni pristup najsvežijim podacima o proizvodima i rezervnim delovima. Trgovci su *e-poštom* povezani sa upravom **GM-a**, fabrikama i međusobno. Privatne trgovčeve **web-stranice** uklopljene su u javni internetski **GM-ov** servis na kome kupci saznaju detaljne pojedinosti o vozilima. Internet tehnologije su osnov celokupne promene u načinu kupovine vozila, a one ujedno pretvaraju **GM** u elektronskog trgovca. Naravno, i dugi proizvođači automobila su osavremenili svoje informatičke sisteme.

Osnovi menadžmenta

Posebo se u tome istakla **Toyota** koja ih je iskoristila za neobično kvalitetnu proizvodnju.

Savremeni proizvođač automobila ima prepoznatljivo ime i poznat je po kvalitetu proizvoda, ali i njegova konkurencija u svetu je sve veća. Svi proizvođači automobila koriste isti čelik, imaju slične bušilice, slične proizvodne procese i otprilike jednake troškove prevoza. Proizvođači se međusobno razlikuju po tome koliko dobro konstruišu svoje modele, koliko inteligentno koriste povratne informacije kupaca za doradu modela i servisnih usluga, koliko brzo poboljšavaju proizvodne procese, koliko pametno reklamiraju svoje proizvode i koliko efikasno upravljaju distribucijom i zalihama. Svi nabrojani procesi, bogati informacijama, imaju koristi od digitalne tehnologije.

Važnost digitalnog pristupa posebno je vidljiva kod firmi usredsređenih na informacije, na primer banaka i osiguravajućih društava.

2.6.6.3. Korišćenje informacija

Za razumevanje fizike i formula, putanja zrna artiljerijskih oruđa ili balističkih projektila potreban je mozak, a za brzo izračunavanje takvih putanja potreban je čist idiot u ovom slučaju računar. Informatički posao je posao razmišljanja. Kad u razmišljanju i saradnji znatnije pomogne računarska tehnologija, dobijamo digitalni nervni sistem. On se sastoji od naprednih digitalnih procesa koje „radnici znanja“ koriste za donošenje boljih odluka. Razmišljati, delovati, reagovati, prilagoditi se. Moramo da se odviknemo i same pomisli da su pribavljanje i cirkulisanje informacija teški i skupi. Srednji menadžment i svi zaposleni, a ne samo top menadžeri, moraju da vide poslovne podatke, a srednji menadžment svake firme mora da razume gde se zarađuje, a gde gubi, koji marketinški programi deluju, a koji ne, koji troškovi su opravdani, a koji nisu.

Digitalni nervni sistem ima dve glavne uloge u razvoju poslovnog razumevanja. **Prvo**, on povećava analitičke mogućnosti pojedinca baš kao što mašine to obavljaju na fizičkom nivou i povezuje sposobnosti pojedinaca u organizacionu inteligenciju i jedinstvenu sposobnost delovanja. Drugo, digitalni nervni sistem lične vrline pretvara u firmine, a sve to za dobrobit klijenta.

Da ste stvorili odličan digitalni nervni sistem znaćete onda kad tokovi informacija kroz vašu firmu putuju brzo i prirodno kao misli kod ljudskog bića i kad tehnologiju za vođenje i koordinaciju ljudstva možete da upotrebite isto tako brzo kao što to možete da učinite sa jednom osobom. To je sve biznis brzinom misli.

2.6.6.4. Kancelarija bez papira

Digitalna tehnologija može da promeni vaše proizvodne i poslovne procese. Ona takođe može da oslobodi zaposlene od sporih i krutih papirnih procesa. Zamena papirnih procesa digitalnim oslobađa stručnjake za obavljanje kreativnih zadataka. Potpuno digitalizovano radno mesto obično nazivamo „*kancelarijom bez papira*”, što je fraza koja se može pratiti najmanje od 1973god. Radi se o velikoj viziji. Nema više hrpa papira u kojima ne možete da pronađete ono što vam treba. Nema više listanja gomile knjiga i izveštaja u kojima se mogu pronaći marketinške informacije ili brojke o prodaji. Nema više zalutalih obrazaca, izgubljenih narudžbenica, suvišnog unošenja podataka, zametnutih čekova ili zakašnjenje uzrokovanih nezavršenim spisima.

Ali kancelarija bez papira, baš kao i veštačka inteligencija, jedna je od onih „*neminovnih*“ tehnologija koje nikako da se ostvare. Danas postoje svi preduslovi za ispunjenje te vizije. Grafički korisnički *interfejs* i bolja analitička oruđa uveliko olakšavaju integraciju podataka različitih vrsta. Umreženi personalni računari velike snage neizbežan su deo kancelarijske sredine. Internet povezuje računare širom sveta. I pored toga, potrošnja papira nastavlja da se udvostručava svake četiri godine, a 95 odsto svih informacija u *SAD* i dalje se nalazi na papiru, u poređenju sa samo 1 odsto čuvanih elektronski. Papir se množi brže nego što digitalna tehnologija može da ga ukloni!

Studija slučaja

Brza veza "Telke"

Glavni menadžer **"TELKE"**, Jovan Mandić, seo je u svoju fotelju u kancelariji i duboko se zamislio. Kako da prevaziđe situaciju u kojoj se našao? Na sinoćnom okruglom stolu gde se odvijala javna rasprava ušlo je 50 ljutih korisnika usluga i protestovalo protiv najnovijeg zahteva **"TELKE"** za povećanje pretplate. Nakon stišavanja galame i smirivanja situacije, predstavnici demonstiranata su uručili pismeni zahtev za povlačenje odluke o poskupljenju predstavnicima državnih organa koji su bili prisutni na raspravi.

"TELKE" je operisao u tri države i imao prihod od prodaje od preko tri milijarde dolara. U toku poslednjih pet godina kompanija je iskusila ogromne promene. Državna komisija za komunikacije je uvela stopu s namerom da potrošači imaju pristup međumесnim kompanijama, bez obzira na to da li imaju naviku da koriste međumесne razgovore. Grupe korisnika, uključujući i Udruženje potrošača, uključile su se u protest, usmeravajući veću pažnju na industriju i intervenišući u regulativnim procedurama gde god je to bilo moguće. Državna komisija je razmatrala mogućnost da oslobodi kontrole što veći deo industrije, a Vlada joj je stajala nad glavom.

Tehnologija telekomunikacija se brzo menjala. Bežični telefoni, koji su se isprva koristili u automobilima, mogli bi da se drže u ruci i koriste umesto standardnih telefona. Digitalna tehnologija je grabila napred, smanjujući cene i terajući kompanije kao **"TELKE"** da investiraju kako bi održale korak. U međuvremenu, povećanje predplate doneseno je za vreme inflatornih godina i držali su zarade na višem nivou nego što bi donosioci propisa to dozvolili. Novi "inteligentni" terminali i razvoji softvera su omogućili da se telefonska mreža upotrebljava za nove svrhe (kao što je korišćenje telefona kao alarmnog sistema), ali sve dok su potrošači plaćali jedinstvenu, ujednačenu cenu, kompanija nije imala koristi od ovih novih službi.

Kompanija je nedavno predložila novi sistem cena, po kome bi korisnici lokalnih telefonskih usluga plaćali samo ono što su koristili, umesto jedinstvene mesečne pretplate. Svi viši menadžeri su bili ubeđeni da je ovaj plan pravedniji, iako bi neke grupe, koje su mnogo češće koristile telefon (kao prodavci nekretnina), morale da plate više. To bi dalo podsticaja kompaniji da uvede nove usluge za svoje potrošače, a ovi bi mogli da biraju koju uslugu da kupe. Niko nije očekivao poviku baš od onih potrošača koji bi po novom planu trebalo da uštede novac. Studija glavnog menadžera je

2. RAZVOJ TEORIJE MENADŽMENTA

pokazala da stari ljudi slabo koriste lokalnu uslugu i da bi po novom planu trebalo da uštede i do 20%.

Nakon debakla na raspravi prethodne večeri, glavni menadžer nije znao kako da nastavi. Ako napusti plan o novim cenama, moraće da pronađe drugi način kako da se suoči s izazovima sutrašnjice - možda čak i nekim novim poslovima - da bi uvećao prihod kompanije. Nasuprot tome, kompanija ne bi mogla da izdrži negativne napise u štampi ukoliko bi se borba odužila, iako je glavni menadžer mislio da su mu donosioci propisa naklonjeni, u stvari, on je verovao da kompanija treba da pomogne svojim potrošačima, a ne da se svađa s njima.

PITANJA:

1. Ko su stejkholderi u ovom slučaju?
2. Koji su stejkholderi najvažniji?
3. Koji su kritični trendovi u okruženju **"TELKE"**?
4. Zbog čega mislite da su potrošači **"TELKE"** bili tako uzbuđeni?
5. Šta treba Jovan Mandić da uradi?

Studija slučaja

Svest o okolini se isplatila u X kompaniji

Zakon o zaštiti životne sredine donesen je u nastojanju da se izbori sa sve većim stepenom zagađenja zbog kojeg su veći gradovi postali sinonimi za smog. Pošto je veliki deo problema bio rezultat enormnog broja ljudi koji su putovali na posao, Zakon se fokusirao na velike kompanije u državi da aktivno učestvuju u smanjenju broja automobila na ulici. Kompanijama sa više od sto zaposlenih na jednom mestu je rečeno da podnesu planove o "zajedničkoj vožnji". Ti planovi o "zajedničkoj vožnji" su bili koncentrisani na to da postignu prosek od 1,5 ili 3 zaposlena na svaka 2 automobila na jednom mestu. Da bi se osigurali da će Zakon o zaštiti životne sredine biti ozbiljno shvaćen, Ministarstvo za ekologiju je bilo ovlašćeno da kazni kompanije koje nisu imale odobren program zajedničke vožnje i do 25.000 evra dnevno. Ne moramo isticati da su kompanije požurile da nađu načina da njihovi zaposleni dele vožnje.

Kompanija X je jedna od kompanija koja ne samo da uspeva da se uskladi sa Zakonom već i prednjači u tome. "U jednoj godini popeli smo se sa prosečnog broja putnika od 1,17 na 1,30 i još uvek napredujemo", ponosno je istakla, koordinatorka za prevoz u kompaniji. "Mi smo iskoristili mogućnost, koju nam je pružio Zakon o zaštiti životne sredine, da izradimo sveobuhvatan, za zaposlene podsticajan program za deljenje vožnje i za učvršćivanje naše privrženosti očuvanju okoline".

Teranje zaposlenih da dele vožnju nije tako jednostavno, kao što bi se po rečima koordinatorkе dalo zaključiti. Mnoge kompanije koje su nudile sve, počev od novca do mesta za parkiranje po želji onih koji dele vožnju, imale su mnogo manje uspeha nego u Kompaniji X. Potpredsednica za marketing za promotivnu kompaniju, ističe da uspeh Kompanije X nije tipičan. "Dolaze nam kompanije koje su primenjivale program po godinu i više dana, a imaju prosek putnika jedva 1,06. To što je Kompanija X, povećala svoj prosek na 1,3 u jednoj godini je zaista dobro", kaže ona. "Ono što je pravi razlog uspeha Kompanije X jeste agresivno učešće same koordinatorkе", kaže potpredsednica. "Ona prodaje program, određuje aktivnosti i izdaje bilten". "Treba vam prava osoba koja može da oseti koji tip nagrade odgovara njenim zaposlenima."

Da bi podstakao interesovanje za deljenje vožnje, Kompanija X je uvela podsticajan program koji omogućava zaposlenima da zarade poene, koji se

2. RAZVOJ TEORIJE MENADŽMENTA

mogu zameniti za raznovrtnu robu. "Jedna žena je zamenila svoje poene za baterijsku lampu za muževljeva kola u slučaju neke nezgode na putu. Onda je odlučila da i njoj treba jedna", seća se koordinatorka." Da bi mogli da konkurišu u nagradnom programu, zaposleni moraju da dele vožnje bar u dužini pola puta od kuće do kancelarije, i to bar jedan dan u nedelji. Oni zarade po poen za svaki dan kada dele vožnju, a zaposleni koji zarade 20 poena mesečno dobijaju još pet nagradnih poena. Zaposleni koji zarade 60 poena kvartalno dobijaju 10 nagradnih poena. Dodatni poeni se mogu zaraditi regrutovanjem saradnika. Zarađenim poenima zaposleni kupuju iz specijalnog kataloga, koji obuhvata raznu elektronsku opremu, sportsku opremu i alatke. Treba samo 25 poena - što je ravno jednomesečnom deljenju vožnje - da se dobije vokmen radio. Za 150 poena zaposleni može da kupi mini liniju, ili za 340 poena kolor televizor s ekranom od 18 inča. "Zaposleni stvarno uživaju u nagradama i smatraju da željeni broj poena nije teško osvojiti", kaže koordinatorka."

U ranijem periodu sprovođenja programa zajedničke vožnje u Kompanije X, koordinatorka se uglavnom koncentrisala na organizovanje suštine ovakvog programa. Čim je on bio ustanovljen, mogla je da skrene svoja nastojanja na regrutovanje novo angažovanih radnika. "Odeljenje za kadrove mi daje segment od 10 do 15 minuta za vreme davanja orijentacije novim zaposlenim, tako da mogu da im objasnim program", kaže ona. "Tako ih uhvatim pre nego što steknu neke navike.?" Ona im govori o istorijatu Zakona o zaštiti životne sredine i podršci koju mu je pružila kompanija Kompanije X, a onda objašnjava sistem bodovanja. Takođe pokazuje i katalog robe. Za one nove angažovane radnike koji su zainteresovani koordinatorka koristi spisak zaposlenih koji trenutno dele vožnje, tipična vremena dolaska i odlaska i reonske šifre da putnici mogu da kontaktiraju jedni s drugima.

Nije dovoljno da koordinatorka samo upiše nove zainteresovane. "Kompanije moraju nešto da učine da stimulišu interesovanje za program i da zadrže zaposlene dovoljno dugo u njemu dok im to ne postane navika", potvrdila je potpredsednica. "Prva godina programa zajedničke vožnje je najteža.?" Zato su nastojanja koordinatorke usmerena na stalno promovisanje programa kako bi zadržala one koje učestvuju. "Imamo i oglasnu tablu, koju menjam svakog meseca", istakla je ona. "Postoje odeljak o novim članovima i odeljak iz kataloga. Ostavljam ceduljice da podsetim ljude. a jednom mesečno otvaram takmičenje za novi slogan i

Osnovi menadžmenta

džingl.?" Pored toga, koordinatorka stavlja i slike zaposlenih kada primaju nagrade na oglasnu tablu. "To uvek upali", primećuje ona. "Odmah nakon toga, još dvoje ljudi iz istog odeljenja dođu da pogledaju katalog."

Napori koordinatorka su se isplatili. Zaposleni uživaju u kupovini robe za poene, a neki čak i cene društveni aspekt zajedničke vožnje. "Ljudi, izgleda, vole da dele vožnju. Oni se i sprijateljuju sa saputnicima", objasnila je koordinatorka. "Pod njenim vođstvom, Kompanija X je bila u mogućnosti da implementuje jedan od najuspešnijih programa zajedničke vožnje u zemlji. Zajednička vožnja je uspela i da jednim delom umanja stres kod zaposlenih, što bi opet moglo da dovede do veće produktivnosti. Koordinatorka ima i veće ambicije u vezi s programom: "Čekam da se dvoje koji dele vožnju i venčaju - to bi već stvarno bilo nešto."

3. PLANIRANJE

Planiranje je osnovna menadžerska funkcija. Planiranje uključuje izbor misija i ciljeva kao i akcija za njihovo ostvarenje: ono iziskuje odlučivanje, tj. izbor između alternativnih budućih smjerova delovanja. Planovi u stvari omogućavaju racionalan pristup ostvarivanju prethodno odabranih ciljeva.

Planiranje premošćuje jaz između onoga gde smo sada i onoga gde želimo da budemo. Ono čini mogućim ono što se inače ne bi dogodilo. Iako retko možemo predvideti budućnost, iako faktori van naše kontrole mogu da ometu i najbolje postavljen plan, ukoliko ne bi smo planirali, događaje prepuštamo slučaju. Planiranje je intelektualno zahtevan proces: traži da svesno odredimo smerove delovanja i naše odluke da budu u svrsi znanju i u duhu pažljivih procena.

Planiranje predstavlja formulisanje ciljeva organizacije koordinisanih sa stvaranjem i prilagođavanjem organizacione strukture, stila vođenja i kontrole. Planiranje je primarna faza menadžment procesa i bitna odgovornost svih menadžerskih nivoa.

Planiranje je, pre svega, izbor ciljeva i određivanje načina njihovog ostvarenja. Rezultat procesa planiranja su planske odluke. Osnovnu plansku odluku predstavljaju ciljevi. Ostale planske odluke služe ostvarenju ciljeva. Konkretno, ostvarenju ciljeva služe: *pravila, postupci, politike, budžet, planovi, projekti, programi i strategije*. Planske odluke daju smernice organizaciji kao i njenim članovima.

Planiranje je kontinuiran proces koji se odvija u ciklusima. Ciklus planiranja započinje predviđanjem trendova, nastavlja se izborom odgovarajućih akcija i

Osnovi menadžmenta

završava praćenjem efekata preduzetih akcija. Obzirom da se odgovarajuće akcije odnose na budućnost, postoji rizik neadekvatnih odluka. Zato planiranje podrazumeva permanentno praćenje rezultata preuzetih akcija na bazi anticipiranih trendova.

Planiranje je potrebno onda kada uspeh organizacije zavisi od skupa povezanih odluka koje su toliko važne i složene da se ne mogu donositi spontano niti se mogu deliti na nezavisne probleme. U svakoj organizaciji planiranje se predstavlja formalizovanim sistemima.

Potreba za planiranjem postoji na svim nivoima organizacione strukture ali je ona značajnije izražena na višim nivoima zbog većeg uticaja na uspeh organizacije. Menadžeri višeg nivoa su globalisti, odnosno, posvećuju većinu vremena anticipiranju trendova i artikulaciji ponašanja organizacionih delova. Menadžeri na nižim nivoima su detaljisti, odnosno, planiraju prvenstveno u kraćem horizontu i za određeni organizacioni deo.

3.1. Priroda planiranja

Važnost planiranja možemo naglasiti ispitujući njegova 4 glavna aspekta:

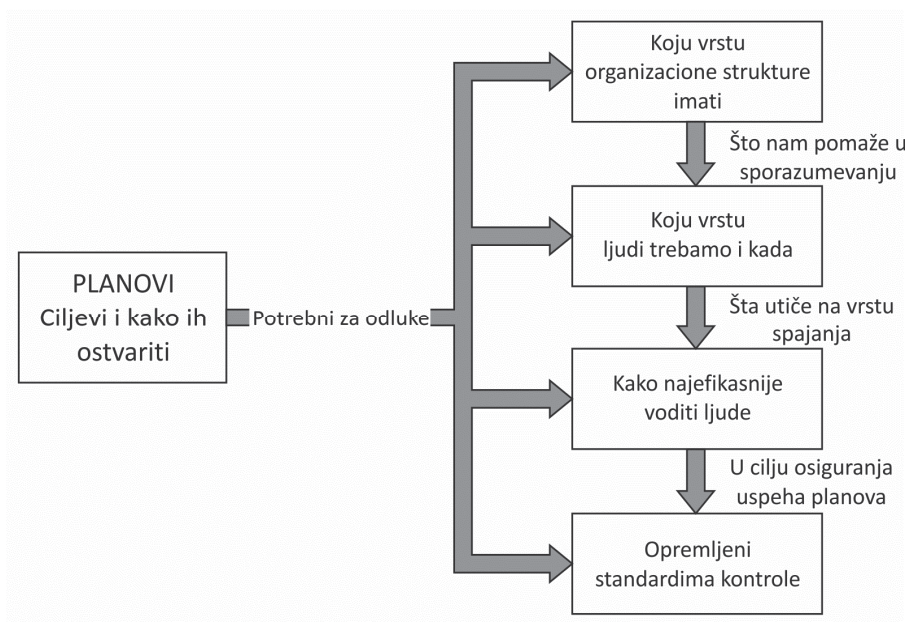
1. doprinos planiranja svrsi i ciljevima,
2. primat planiranja među menadžerskim zadacima,
3. sveprisutnost planiranja i
4. efikasnost stvorenih planova

1. Doprinos planiranja svrsi i ciljevima

Svaki plan i svi njegovi prateći planovi trebali bi da doprinesu ostvarenju svrhe i ciljeva preduzeća. Ovo shvatanje priorizira iz prirode organizovanog preduzeća, koje postoji zbog ispunjenja grupne svrhe osmišljenom saradnjom.

2. Primat planiranja

Menadžerskim poslovima, u organizovanju, upravljanju ljudskim resursima, vođenju i kontroli, je namenjeno da podrže ostvarenje *ciljeva* preduzeća pa usled toga planiranje logički prethodi izvođenju ostalih menadžerskih funkcija kako je i prikazano na *slici* 3.1. Iako se u praksi sve funkcije spajaju u sistem akcija, specifičnost planiranja je da postavlja ciljeve potrebne za sve grupne napore. Osim toga, menadžer mora planirati da bi znao koje su vrste organizacijskih odnosa i ličnih kvalifikacija potrebne, kojim putem treba voditi podređene i koju vrstu kontrole treba primenjivati. Naravno, sve ostale menadžerske funkcije, da bi bile efektivne, moraju biti planirane.



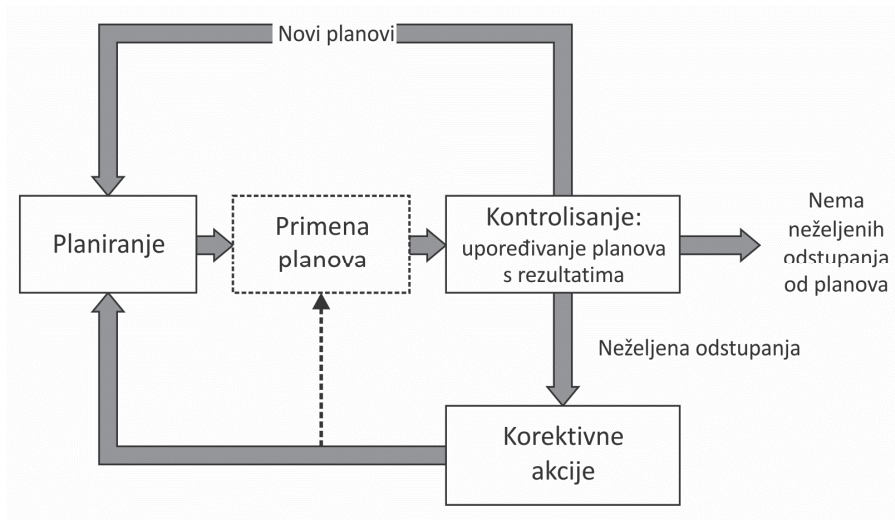
SLIKA 3.1. Planovi kao osnova upravljanja

Planiranje i kontrolisanje su neraskidivi – sijamski blizanci menadžmenta (slika 3.2.). Bilo kakav pokušaj kontrolisanja bez planova besmislen je jer, ne postoji način da se ustanovi idemo li u željenom pravcu (rezultat zadatka kontrole) ako pre toga ne znamo gde želimo da idemo (deo zadatka planiranja). Planovi osiguravaju standarde kontrole.

3. Sveprisutnost planiranja

Iako priroda i obim planiranja varira s ovlašćenjima svakog menadžera i prirodom nadređenih mu politika i planova, planiranje je funkcija svakog menadžera. Ako menadžerima nije dozvoljen određeni stepen slobode odlučivanja i planiranja, tada oni nisu pravi menadžeri.

Imajući u vidu sveprisutnost planiranja lakše nam je razumeti zašto neki ljudi prave razliku između stvaranja politike (postavljanja smernica za odlučivanje) i administracije, ili između »menadžera« i »administratora«. Jedan menadžer može, zbog svojih ovlašćenja i položaja u organizaciji, u većoj meri planirati ili se baviti važnijim planiranjem – nego neki drugi ili planiranje prvoga može biti osnivanje i primenljivo na veći deo preduzeća nego planiranje koje obavlja drugi. U svakom slučaju, svi menadžeri – od glavnog menadžera do poslovođe – planiraju. Zanimljivo je da je u proučavanjima zadovoljstva na radu ustanovljeno da je osnovni faktor uspeha poslovođa, stepen njihove sposobnosti planiranja.



SLIKA 3.2. Bliska povezanost planiranja i kontrolisanja

4. Efikasnost planova

Efektivnost plana se odnosi na stepen do kojeg on ostvaruje svrhu ili ciljeve, a **efikasnost** plana na njegov doprinos svrsi i ciljevima u poređenju sa troškovima i drugim faktorima potrebnim za njihovo formulisanje i izvođenje. Plan može poboljšati ostvarivanje ciljeva, ali uz neophodno visoke troškove. Planovi su efikasni ako ostvaruju svoju svrhu uz razumne troškove koji se mere ne samo vremenom, novcem ili proizvodnjom već i stepenom individualnog i grupnog zadovoljstva.

Mnogi menadžeri su sledili planove čiji su troškovi bili veći od prihoda koji su se mogli ostvariti. Na primer, jedan avio prevoznik je nabavio letelice gde su troškovi nadmašili prihode. Kompanije su pokušavale da prodaju proizvode neprihvatljive tržištu: primer je proizvođač automobila koji je pokušao osvojiti tržište naglašavajući konstrkciona rešenja bez ostvarenja napredaka u dizajnu. Planovi koji bi prouzrokovali nezadovoljstvo ili nesreću većeg broja ljudi u organizaciji mogu čak onemogućiti ostvarenje ciljeva. Novi predsednik kompanije koja je bila u gubitku naumio je da je reorganizuje i da brzo smanji troškove masovnim i neplaniranim otpuštanjem ključnog osoblja. Strah prouzrokovan time, negodovanje i gubitak morala toliko su snizili proizvodnju da nije bilo ništa od ciljeva novoga rukovodioca, eliminisanja gubitaka i stvaranja profita. Neki pokušaj uvođenja programa ocenjivanja i razvoja menadžmenta takođe nisu uspeali zbog nezadovoljstva primenjenim metodama, uprkos svojoj potpunoj ispravnosti.

3.2. Proces planiranja

Među procesima menadžmenta, planiranje ima karakteristike bazičnog procesa. **Planiranjem se određuju ciljevi organizacije i načini njihovog ostvarivanja, odnosno utvrđuju planovi za dostizanje ovih ciljeva.** Organizovanje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrola proizilaze iz planiranja, pošto ove funkcije, faktički, sprovode planske odluke.

Planiranje obavljaju menadžeri na svim nivoima u organizaciji. Kroz planove menadžeri iznose šta bi trebalo da se uradi da bi organizacija bila uspešna. Planovi se mogu razlikovati po svom fokusu, formi, stepenu detaljisanja, ali se u svakom slučaju bave ostvarivanjem ciljeva organizacije u kratkom ili u dugom vremenskom periodu. U celini posmatrano planovi organizacije predstavljaju primarno sredstvo za pripremu za suočavanje sa promenama u okruženju.

Donošenje odluka je značajan deo procesa menadžmenta, a posebno faze planiranja. Ono uključuje izbor najboljeg toka akcije za određenu situaciju, odnosno izbor između alternativnih tokova akcije da bi se dostigao planirani cilj. Menadžer najpre mora da identifikuje potrebu za odlukom, da definiše problem, pribavi informacije i razvije alternativna rešenja. U sledećoj fazi on bi trebalo da proceni i izabere najbolje rešenje. Na kraju on sprovodi izabranu alternativu.

3.3. Tehnike planiranja

U uslovima dinamičkog okruženja formulisanje efektivnih planova, njihova primena i uvođenje efikasnog sistema kontrole je od suštinskog značaja za opstanak organizacije. Da bi se postigao određen nivo efektivnosti planova, koriste se različite tehnike planiranja.

Prvi korak u procesu planiranja je **definisanje ciljeva**. Da bi se formulisali realni i dostižni ciljevi, neophodno je sagledavanje budućnosti. U tom smislu identifikovanje podsticaja i barijera koje utiču na formulisane ciljeve bitno zavisi od razumevanja budućih događaja.

Među ljudima koji se bave predviđanjem, jedna konstatacija je veoma popularna: jedina stvar koja je izvesna u vezi sa predviđanjem je da je ono, zapravo, neizvesno. Pored ironije, ova konstatacija sadrži jednu bitnu istinu, naime, nastojanje da bude od koristi ne znači automatski da će predviđanje biti tačno. Predviđanje nastoji da predvidi buduće događaje sa dovoljnim nivoom tačnosti kako bi se sadašnje akcije mogle usmeriti u pravom smeru.

Osnovi menadžmenta

Nepreciznost u predviđanju ne znači da predviđanje ne valja. Većina dnevnih akcija je vezana za određena predviđanja. Bez predviđanja, pojedinci i organizacije su zarobljenici sudbine i to ne samo njenih budućih ispoljavanja, već i njene neizvesnosti.

Kvalitativna predviđanja se praktikuju kada su tzv. „*tvrdi*” podaci retki i/ili je njihovo korišćenje povezano sa raznolikim teškoćama. Na primer, kod uvođenja novog proizvoda ili tehnologije prethodno iskustvo nije relevantno. Kvalitativno predviđanje podrazumeva korišćenje subjektivne procene i skale prioriteta kako bi se moglo izvršiti prevođenje kvalitativnih u kvantitativne informacije. Kvantitativna predviđanja baziraju na ekstrapolaciji prošlosti i koriste se kada postoji dovoljan broj „*tvrdih*” ili statistički značajnih podataka da se mogu odrediti odnosi između ključnih varijabla.

U odnosu na kvantitativno predviđanje, kvalitativno predviđanje ne zahteva numeričke ili statističke podatke. Kvantitativno predviđanje je moguće:

1. *ukoliko postoje informacije o prošlosti,*
2. *ukoliko se informacije mogu numerički izraziti,*
3. *ukoliko se može pretpostaviti da će identifikovani model ponašanja nastaviti da postoji i u budućnosti.*

Inputi kod kvalitativnog predviđanja su rezultat intuitivnog mišljenja, procene i nagomilanog znanja. Kvalitativne tehnike se mogu koristiti samostalno i u kombinaciji sa kvantitativnim tehnikama.

U kvantitativne tehnike spadaju metode ekstrapolacije i kauzalni modeli. Metode ekstrapolacije projektuju prošle i/ili sadašnje trendove na budućnost. U pitanju su „*naivni*” metodi predviđanja pošto posmatraju samo jednu ključnu varijabilu podrazumevajući da je skup faktora konstantan kao i odnosi između njih. Najviše što se analizom vremenskih serija može postići je model odstupanja (cikličnih i sezonskih) od trenda. Kauzalni modeli proučavaju odnose između više varijabla (zavisnih i nezavisnih) koje karakterišu okruženje. U kauzalne modele spadaju metode multivariacione analize i metode segmentacije. U metode multivariacione analize spadaju regresija (merenje zavisnosti između varijabla) i korelacija (merenje intenziteta zavisnosti). Kod metoda segmentacije određeni funkcionalni odnosi su testirani za različite klase podataka. Glavni problem vezan za kauzalne metode su troškovi primene.

3.4. Menadžer i planiranje

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

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

Planiranje zahteva preduzimanje aktivnosti na bazi razmišljanja o budućnosti. Prvi korak prema adekvatnom planiranju u preduzeću je uspostavljanje planske klime. Pored toga planiranje je vezano za razmišljanje o alternativama da bi se odlučilo šta bi trebalo da se uradi. Ono znači i pravljenje izbora. Planiranje selektuje potrebne akcije da bi se dostigao određeni cilj.

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

3.5. Planiranje kao naučna disciplina

Poslednjih decenija se brzo razvija planiranje kao naučna disciplina čiji je doprinos značajan u domenu razvoja pojedinih metoda i tehnika planiranja, u sistematizaciji i organizaciji planskog procesa kao i u njegovom boljem poznavanju i proceni. Međutim, za uspešno planiranje je važna ne samo nauka, već i veština, umešnost, praksa bazirana na znanju i intuicija. U planiranju, kao i u mnogim drugim disciplinama, teorija daje inspiraciju i informacije praksi, a praksa potvrđuje ili modifikuje teoriju.

Kada razmatramo samu prirodu planiranja, moramo imati u vidu da planiranje predstavlja i posebnu vrstu procesa donošenja odluka. Specifičnost planiranja se sastoji u tome da je to anticipativno donošenje odluka što znači proces odlučivanja šta i kako bi trebalo da se uradi pre preduzimanja same akcije. Pored toga tu se radi o nizu odluka koje formiraju sistem odluka, pošto uticaj svake odluke na određeni ishod zavisi od bar još jedne odluke u nizu. Pri tome neke odluke mogu biti složene, a neke jednostavne. Međutim, kompleksnost planiranja potiče pre svega od međusobne zavisnosti odluka. Planske odluke se ne mogu donositi odojednom istovremeno. To znači da planiranje mora biti podeljeno po fazama, odnosno da i samo mora biti planirano. Odluke koje se ranije donose u procesu planiranja se moraju uzimati u obzir kada se odlučuje kasnije u ovom procesu. Pored toga odluke moraju biti preispitane u svetlu onih odluka koje se na njih nadovezuju. Sve ovo nam potvrđuje činjenicu da planiranje nije čin, već proces i to proces koji nema prirodnu završnu tačku. Ono se približava rešenju, ali nikad u potpunosti do njega ne stiže, što je prvenstveno vezano za činjenicu da u toku planskog procesa dolazi do promena i sistema za koji se planira i njegovog okruženja. Pošto je praktično nemoguće uzeti u obzir sve ove promene nameće se potreba za kontinuiranim ažuriranjem plana.

Moramo imati u vidu da je planiranje usmereno na stvaranje poželjnih budućih stanja za koja se ne očekuje da bi se desila da se nešto ne preduzima. Stoga se planiranje odnosi i na izbegavanje pogrešnih akcija i smanjenje propusta da se iskoriste šanse.

Planiranje koje prethodi akciji obećava bolje i efikasnije delovanje, optimalnu alokaciju resursa, ali i pomaže da se preterana očekivanja zainteresovanih svedu na realnu meru.

Paradoks planiranja se odnosi na predstavu o savršenom planu. Naime da bi uspeali u savršenom planiranju menadžeri bi morali znati sve o budućnosti, što

3. PLANIRANJE

znači da bi događaji bili predviđeni. U ovakvoj situaciji planiranje bi bilo izlišno. U odsustvu potpuno determinisanih situacija, planiranje postaje neizbežno, stoga planiranje i neizvesnost idu zajedno.

Na osnovu svega ovoga može se reći da planiranje predstavlja proces donošenja niza međusobno povezanih odluka pre sprovođenja same akcije u situaciji kada se veruje da se, ukoliko se akcija ne sprovede, željeno buduće stanje verovatno neće desiti, a da se, ukoliko se preduzme odgovarajuća akcija, verovatnoća da se ostvari povoljan ishod povećava.

Planiranje je kontinuirani proces i stoga plan ne bi trebalo shvatiti kao finalni proizvod procesa planiranja, već kao predhodni izveštaj. U ovom kontekstu je relevantno adaptiranje kao filozofija planiranja vezano za tzv. inovativno planiranje. Adaptirajuće planiranje se zasniva na verovanju da najveća vrednost planiranja nije u planovima, već u procesu njihove izrade.

Veoma je važno da menadžeri osete neophodnost planiranja i da veruju u njegove vrednosti i prednosti pošto će jedino u tom slučaju doneti koristan plan. Činjenica je da danas oni moraju gledati dalje u budućnost nego što je bio slučaj ikada ranije. Planiranje postaje naročito kritično u situacijama kada će se rezultati odluka ostvarivati u dugom vremenskom periodu po njihovom donošenju. Stoga menadžeri moraju da razmotre šta bi moglo da se desi što bi uticalo na željeni ishod. Na ovaj način efektivno planiranje doprinosi da se minimizira neizvesnost i njene posledice. Iz tog razloga se smatra da je jedan od glavnih aspekata planiranja **smanjivanje neizvesnosti koju stvaraju tržišni mehanizmi.**

Danas je u planiranju u mnogim korporacijama u svetu prisutna orijentacija od kratkoročnog ka dugoročnom planiranju.

Planovi predstavljaju simbole koji signaliziraju poruke za buduće akcije i stoga oni već mogu promeniti i sadašnjost. Često planovi služe kao povod za osvetljavanje problema koji u početku nisu izgledali relevantni. U svakom slučaju razmatranje mogućnosti da se nešto desi, npr. za 2 godine, menja našu percepciju o tome šta bi trebalo da se uradi danas. Planovi pomažu i da se menadžer suoči sa kompleksnošću situacije i tako dođe do načina mogućeg uticaja.

Zahvaljujući planiranju menadžeri su primorani da gledaju dalje od svojih uobičajenih svakodnevnih problema i da predvide sa čime mogu biti suočeni u budućnosti. Pored toga bitna je i koordinacija odluka u smislu da današnja odluka ne bi trebalo da se donese bez saznanja o tome kako će ona uticati na odluku koja će morati da se donese sutra.

Osnovi menadžmenta

Pod teorijom planiranja se podrazumeva skup istina, principa i zakonitosti koji na obuhvatan, razumljiv i precizan način dovode u vezu fenomene iz domena planiranja. Teorija planiranja uključuje:¹²

- opšte konceptualne modele planiranja,
- identifikaciju najznačajnijih odnosa između pojava,
- klasifikaciju znanja,
- pristupe, tehnike i metode planiranja.

Moramo imati u vidu da su značajne komponente teorije konceptualne šeme koje povezuju glavne delove same discipline, pri čemu je bitna logična međusobna povezanost ovih delova, klasifikacija sredstava i metoda, kao i broj i snaga principa i zakonitosti. Sa ovog stanovišta bitno je da su razvijeni bazični konceptualni modeli poslovnog planiranja i njegovih delova koji su testirani u praksi kao promenljivi i značajni. U novijem periodu je napredovala integracija elemenata planiranja, kao i njihova klasifikacija, što nam omogućuje da sagledamo kakvo poslovno planiranje jeste i kakvo bi trebalo da bude. Takođe su testirane mnoge hipoteze vezane za međusobne odnose. Postojeće klasifikacije su prihvatljive i u velikom broju slučajeva međusobni odnosi elemenata su identifikovani na adekvatan način. Posebno je značajno da su uspešno razvijeni principi kao vodič za praksu i za dalja istraživanja.

Bitno je da istaknemo i veliki napredak u teoriji kvantitativnih metoda za poslovno planiranje, kao i razvoj teorije predviđanja. Broj i značaj metoda i tehnika koje se uspešno koriste u poslovnom planiranju se bitno povećao. Mnogi od starijih alata još uvek imaju veliku važnost, kao što je računovodstveni sistem, a noviji, prvenstveno matematički metodi su znatno olakšali tretiranje mnogih složenih problema vezanih za donošenje adekvatnih upravljačkih odluka i doprineli da njihova rešenja budu preciznija. Generalno posmatrano, proces planiranja je postao više naučan i u kvantitativnom smislu.

3.6. Model menadžerskog planiranja

Sveobuhvatno menadžersko planiranje ispituje buduće alternativne tokove akcija koji su mogući za jedno preduzeće. Izborom između ovih alternativa uspostavljaju se kriterijumi za tekuće odlučivanje. Planiranje je razmišljanje o tome kako će organizacija da stigne tamo gde želi.

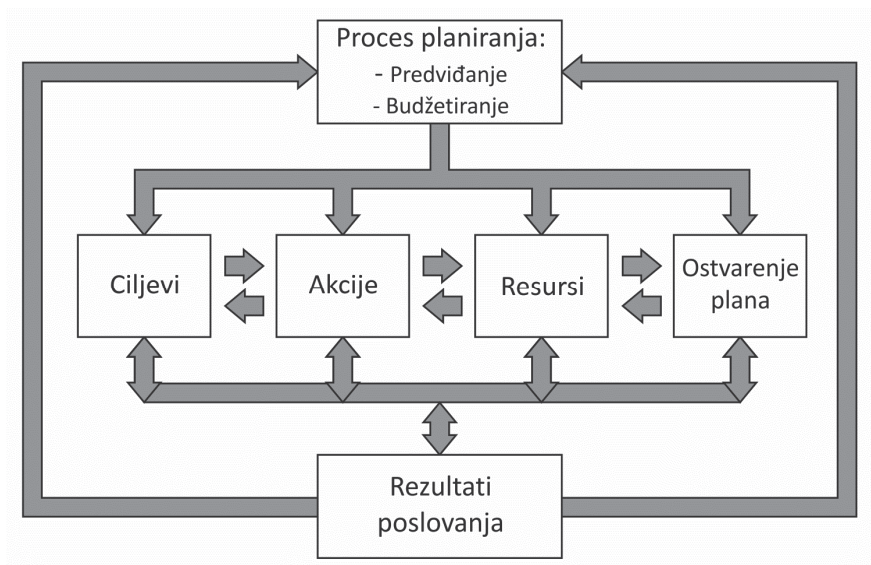
¹² Grupa autora-redaktor Petar Jovanović: **Menadžment**, FON, Beograd, 1996.

3. PLANIRANJE

Model menadžerskog planiranja je predstavljen na *slici* 3.3. Četiri fundamentalna elementa plana kao rezultata procesa planiranja su:¹³

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

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



SLIKA 3.3. Model menadžerskog planiranja

Ostvarenje plana podrazumeva određivanje i usmeravanje zaposlenih da realizuju plan. Moramo imati u vidu da je za formulisanje ciljeva i za određivanje akcija, neophodno izvršiti predviđanje budućnosti. Mada se svi ovi elementi planskog procesa razmatraju odvojeno, oni su faktički, isprepleteni. Tako se, na primer, ciljevi

¹³ Ivanicevich J., Donnelly J., Gibson J.: **Management**, BRI / IRVIN, Homewood, Boston, 1989.

Osnovi menadžmenta

moraju postaviti prema onome šta je moguće, polazeći od predviđanja budućnosti i od budžeta sredstava. Sa druge strane, raspolaganje resursima može biti pod uticajem samih akcija koje menadžeri planiraju.

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

Istraživanje slučajeva iz prakse je pokazalo prednosti planiranja. Planiranje na nivou preduzeća:

- **podstiče menadžere na sistematsko razmišljanje o budućnosti, - dovodi do koordinacije akcija preduzeća,**
- **obezbeđuje jasnije standarde delovanja za kontrolu,**
- **uzrokuje da organizacija precizno formuliše svoje ciljeve i politiku,**
- **bolje priprema preduzeće za iznenadne promene,**
- **doprinosi poboljšanju uzajamnog delovanja izvršnih organa.**

Relevantno je empirijsko istraživanje koje su obavili **S. Thune** i **R. House**¹⁴ za uzorak američkih kompanija iz šest različitih grupacija (lekovi, hemikalije, mašine i oprema, nafta, hrana i gvožđe) koje su uvele formalno planiranje i onih koje to nisu učinile. Rezultati istraživanja su pokazali da je formalno planiranje donelo znatno bolje poslovne rezultate za kompanije sa razvijenim procesom planiranja.

3.7. Pristup planiranju

3.7.1 . Sistemski pristup planiranju

Sa aspekta planiranja, posebno je značajan sistemski pristup u okviru teorije menadžmenta, baziran na opštoj teoriji sistema. Preduzeće predstavlja dinamički, otvoren sistem koji se sastoji od podsistema kao međuzavisnih delova. S druge strane, preduzeće je podsystem privrednog sistema. Sistemski pristup naglašava vezu između organizacije i njenog eksternog okruženja. Upravljanje ovom vezom zahteva identifikovanje glavnih *input-a*, procesa transformacije (ulaza i izlaze), *output-a* i povratne sprege. Tipovi glavnih ulaza su: rad materijal, oprema, kapital i

¹⁴ Thune S., House R.: **Where Long Range Planing Pays Off**, Business Horizons, August, 1970.

3. PLANIRANJE

podaci. Izlazi mogu imati oblik dobara, usluga, informacija i energije. Oni su rezultat aktivnosti i u suštini, predstavljaju svrhu postojanja organizacija.

Bitno je naglasiti da su *input-i*, procesi i *output-i* koordinirani od strane menadžmenta. Izlazi iz jednog sistema mogu postati ulaz u drugi sistem. Otvorenost organizacije kao sistema stimuliše njenu razmenu informacija, energije, materijala i ljudi sa okruženjem. Kontinuirano uzajamno delovanje preduzeća i okruženja utiču na samu egzistenciju preduzeća i na njegovu budućnost.

Za uspešno planiranje, posebno kada se radi o velikom preduzeću je relevantan koncept celine (holizam, sinergizam, organicizam, gestalt). Celina nije samo puki zbir delova, sistem se može objasniti samo kao totalitet. Holizam je suprotan elementarizmu koji vidi celinu kao sumu individualnih delova.

Sistem se posmatra kao celina i menja se kroz promene njegovih delova. Na ovaj način u fokusu analize je celina. Modifikacije svakog dela bi trebalo sagledati kroz moguće efekte na ostale delove. Svaki deo mora da odigra posebnu ulogu da bi celina mogla da ostvari svoju svrhu. Priroda i funkcije delova su determinisani njihovom pozicijom u celini. Sa stanovišta planiranja značajno je da sve analize polaze od organizacije kao celine. Delovi i njihovi međusobni odnosi evoluiraju da bi najbolje odgovarali svrsi celine.

U skladu sa holističkim principima je novi koncept mreže. Bitne odlike informatičke privrede, koja se nalazi u ekspanziji, su brzina i fleksibilnost, dok krute hijerarhijske strukture usporavaju protok informacija. Danas novi model mreže potiskuje hijerarhijski obrazac. U sve većoj meri razvija se umrežen način upravljanja čije se vrednosti temelje na neformalnosti i jednakosti. Ilustrativne su reči poznatog menadžera **B.Schwartz-a**: *Društvo se menja na osnovu dubljih i dubovno bogatijih predstava, kao i na osnovu većih mogućnosti za rast. Imamo priliku da stvorimo jedan ajnštajnovski svet pun uzbuđenja, pokreta, promena, rasta i predivne interakcije. A reč mreža je upravo prava reč nasuprot hijerarhiji - mreža u kojoj je sve sa svim u odnosu.*¹⁵

3.7.2. Kontigentno (viševarijantno) planiranje

Proces kontigentnog planiranja podrazumeva primenu *Sokratovog* pristupa, tj. Postavljaju se pitanja:¹⁶ “šta ako...?” (npr.):

¹⁵ Ekonomska politika, Beograd, 1999.

¹⁶ Russel, L. Ackoff, Creating the Corporate Future, John Wiley & Sons, 1981., str.17.

Osnovi menadžmenta

- naši konkurenti snize cene 10% ili više,
- izgubimo odgovarajuće ugovorene aranžmane,
- cene komunalnih usluga, električne energije i druge cene tzv. infrastrukture porastu za 25% u određenom vremenskom periodu,
- dođe do nepredviđenih događaja u okruženju, tzv.više sile (poplave, požari, elementarne nepogode, ratovi),
- na ovaj način, pripremanjem planova za svaku eventualnost, možemo iskoristiti šanse do kojih može doći kada “budućnost donese svoju odluku”;

Razvojem adekvatnih softverskih programa, kao podrške, stvorile su se pretpostavke za uspješnije kontigentno (viševarijantno) planiranje, koje je našlo svoju primenu u praksi mnogih organizacija. Ovim menadžment sistemom ostvaruje se postavka “bolje biti približno tačan, nego precizno pogrešan”.

U savremenim uslovima relevantan je i koncept kontigentnog (viševarijantnog, uslovnog) planiranja. Bitno je naglasiti da je kontigentni pristup menadžmentu vezan za sistemski pristup. U osnovi sistemskog pristupa je shvatanje da su organizacije sistemi koji uključuju međusobno zavisne delove. Kontigentni prilaz pomaže da se bolje razume kako se delovi uklapaju zajedno. To je orijentacija napuštanja univerzalnih principa upravljanja koji bi bili primenljivi na raznorodne i raznovrsne organizacije za duži vremenski period. Ovaj pristup proizilazi iz opredeljenja da je svaka organizacija specifičan i neponovljiv entitet u odnosu na svoju strukturu, menadžerski stil, prihvaćenu koncepciju planiranja i kontrole, zahteve okruženja. Situacioni pristup je, pored potenciranja udela tehnologije i okruženja na stabilnost organizacije (njenih različitih elemenata), posvetio značajnu pažnju ponašanju ljudi u organizaciji, njihovim stečenim i razvojnim karakteristikama.

Na ovaj način, kontigentni pristup menadžmentu naglašava da ono što menadžeri rade u praksi u velikoj meri zavisi od datog niza okolnosti, tj. od situacije. On se faktički, bazira na kontigentnoj teoriji. U suštini ovaj pristup ističe ako... tada odnose - ako ova situaciona varijabla postoji, tada je ovo akcija koju bi menadžer verovatno preduzeo. Generalno posmatrano, kontigentni pristup pokušava da stekne uslove ili situacije u kojima različiti metodi menadžmenta imaju najveću šansu za uspeh. Ovaj pristup bazira se na pretpostavci da, mada ne postoji jedan najbolji način da se reši neki upravljački problem u svim organizacijama, verovatno postoji najbolji način da se reši dati problem u konkretnoj organizaciji.¹⁷

¹⁷ Certo S.: **Principles of Modern Management**, Functions and Systems, Allyn and Bacon, Boston, London, Sidney, Toronto, 1989.

3. PLANIRANJE

Kontingentni pristup menadžmentu podrazumeva da se u različitim situacijama identifikuju važne kontingentne varijable: veličina firme, okruženje, resursi, tehnologija, dinamika grupe, individualne razlike i da se izvrši njihova procena, uz primenu znanja, odnosno principa menadžmenta u prilazu svakoj konkretnoj situaciji.

U uslovima promenljivog i nestabilnog okruženja, kada je neophodna i veća fleksibilnost, posebno je značajno primeniti koncept kontingentnog, viševarijantnog ili uslovnog planiranja. Ovo je izuzetno aktuelno kada se okolnosti u kojima posluje preduzeće brzo menjaju, često bez nagoveštaja ili upozorenja, što znači da menadžeri ne mogu tačno predvideti sve aspekte budućnosti. Iz tog razloga oni moraju biti svesni činjenice da se planovi možda neće moći ostvariti kao što je bilo očekivano i da će biti neophodne izmene. U saglasnosti sa situacionim pristupom menadžmentu, kontingentno planiranje uzima u obzir nužnost da rešenje odgovara specifičnim zahtevima konkretnog problema. Dok se kontingentni pristup odnosi na postojeće situacije, kontingentni plan je usmeren na promene koje će se možda desiti. Kontingentno planiranje u suštini predstavlja planiranje za promene. Kontingentnim planom (planom u izmenjenim okolnostima) menadžeri pokušavaju da unapred identifikuju važne aspekte poslovanja ili tržišta koji se mogu promeniti i da definišu kako će preduzeće odgovoriti ukoliko zaista dođe do promena. Na ovaj način kontingentno planiranje je planiranje onoga što bi organizacija trebalo da uradi ukoliko dođe do neočekivanih događaja ili faktora.

Kontingentno planiranje omogućava da svako preduzeće ima alternativne planove za različite uslove okruženja. Ukoliko postoje ovakvi planovi, kada se okolnosti pogoršaju, odluke menadžera će biti racionalnije nego što bi bile kada bi morale da se iznenada donesu u slučaju nepredviđenog događaja. Takođe, kada su menadžeri primorani da ispituju neočekivane događaje i faktore, oni postaju upućeniji i veštiji u reagovanju na nepredvidive događaje koji bi mogli uticati na njihovo delovanje.

Kontingentni planovi se mogu razraditi za područje gde bi neočekivani događaj mogao ozbiljno da ugrozi organizaciju. To znači da kritičnost jednog događaja determiniše da li će se donositi ili ne kontingentni planovi. Mada su kontingentni planovi presudni u domenu prodaje i profita, mogu se razviti za svako značajnije područje. Veoma je važna i verovatnoća da li će se neki događaj desiti. I pored toga, može biti slučajeva kada je događaj malo verovatan, ali njegova kritičnost može biti izuzetno velika. Npr. verovatnoća da se izgube dva ili više glavnih snabdevača kritičnih komponenti može biti veoma mala, ali ukoliko do

Osnovi menadžmenta

toga zaista dođe, to može imati kobne posledice za organizaciju. Stoga menadžeri moraju uzeti u obzir oba ova faktora i odrediti koji je u konkretnom slučaju važniji.

Za kontingentno planiranje je posebno značajno kontinualno ispitivanje okruženja, kao i proces kontrole. Danas u svetu mnoge kompanije koriste računarske programe za uspešno viševerijantno planiranje.

3.7.3. Marketinška orijentacija planiranja

Bitna karakteristika planiranja i u našim preduzećima bi trebalo da bude njegova marketinška orijentacija. Preduzeće se osniva da zadovolji identifikovane i anticipirane potrebe potrošača dobara, odnosno korisnika usluga. Ukoliko je uspešno prilagodilo ponudu njihovim zahtevima, preduzeće u uslovima tržišne privrede ostvaruje određeni profit. Marketing koncept omogućava da se u koordinaciji sa ostalim poslovnim funkcijama omogući blagovremeno prilagođavanje kapaciteta, tehnologije i proizvodnog programa preduzeća tražnji.

Marketing kao poslovna koncepcija i operativna funkcija prožima proces planiranja tako što pri utvrđivanju ciljeva razvoja i vrste zadataka preduzeće polazi od budućeg obima i strukture potreba na tržištu. Organizacije ne mogu opstati tako što jednostavno reaguju na nove razvojne procese tek onda kada se oni pojave. *Ad hoc* marketing će rezultirati nedoslednim postupcima i visokim troškovima. Stoga se svaka organizacija mora planski postaviti prema tržištu.

Poznat je stav **P. Drucker-a**¹⁸ da je marketing isuviše fundamentalan da bi se mogao posmatrati kroz jednu izolovanu funkciju u preduzeću. U skladu sa ovim marketing bi trebalo da prožima sve funkcije poslovnog sistema. Činjenica je da marketing ima različito mesto i značaj među poslovnim funkcijama. Tako je on u nekim preduzećima samo jedna od funkcija koje imaju podjednaku važnost. Međutim, ukoliko se firma suoči sa sporim rastom, ili čak smanjenjem obima prodaje, marketing može postati od većeg značaja za određeni vremenski period. Za mnoge marketing menadžere marketinška funkcija je najznačajnija funkcija u preduzeću. Neki stavljaju kupca u središte firme opredeljujući se za orijentaciju na kupca, pri čemu sve funkcije zajednički deluju da se shvati i zadovolji kupac. U krajnjoj instanci marketing zauzima središnje mesto u firmi da bi se potrebe kupca uspešno zadovoljile.

¹⁸ Drucker P.: **Management: Task Responsibilities, Practices**, Harper, and Row, New York, 1974.

3.8. Dimenzije planiranja

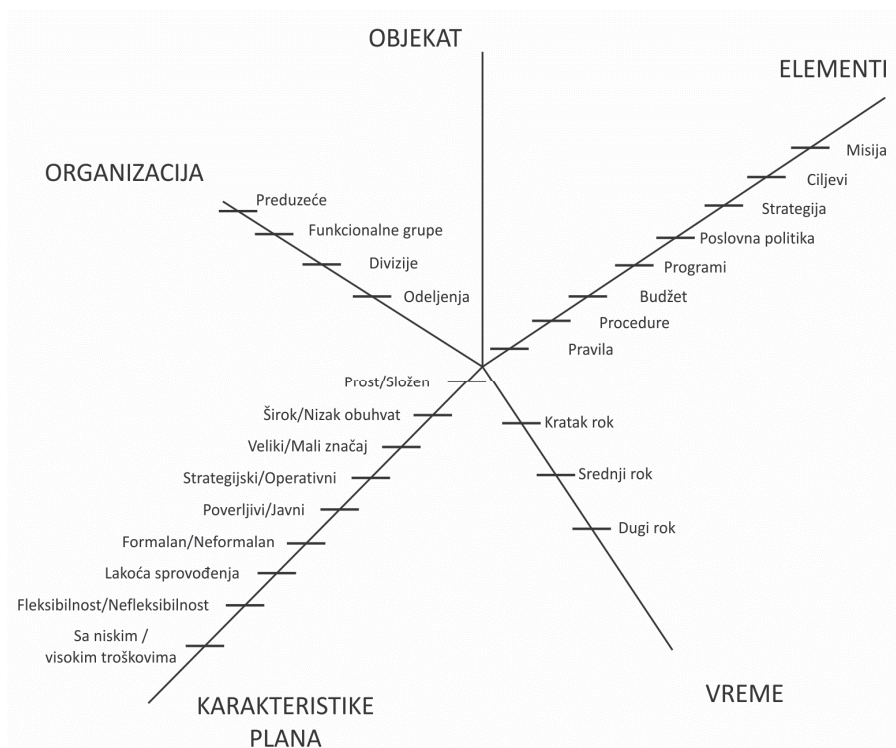
Planiranje ima pet ključnih dimenzija iz kojih proizilaze različite vrste planova (*slika 3.4.*). Ono može da se razmatra sa aspekta:¹⁹

1. **organizacione strukture** (planiranje za preduzeće kao celinu, za određenu organizacionu jedinicu, usaglašavanje planova po nivoima u organizacionoj strukturi),
2. **predmeta** (planiranje po pojedinim poslovnim funkcijama, kao što je npr. planiranje marketinga, finansijsko planiranje, planiranje proizvodnje, planiranje kadrova, planiranje istraživačko razvojne aktivnosti, zatim planiranje proizvoda, planiranje resursa itd.),
3. **elementi planiranja** (ciljevi, poslovna politika, strategija, budžet itd.),
4. **vremenske dimenzije planiranja** (dugoročno, srednjeročno, kratkoročno planiranje uz relativnost vremenskog aspekta zavisno od vrste delatnosti, uspostavljanje odnosa između različitih vremenskih planova).
5. **karakteristika plana** (npr. strateški, operativni, kvalitativni, kvantitativni itd.).

Bitno je naglasiti da se ove dimenzije međusobno ne isključuju i da demarkaciona linija između njih ne mora uvek biti jasna. Mogu takođe biti uključene i nove dimenzije kao što su: veličina poslovanja, stilovi menadžmenta, menadžersko iskustvo sa planiranjem, složenost proizvodnih linija ili marketinške dimenzije marketing mix, obrasci distribucije, promocioni program, prodajni program itd.

Karakteristično je da svaka od dimenzija na slici 3.4. jeste ili može biti plan osim karakteristika koje su kvalitativne odlike planova. Plan može biti pripremljen za preduzeće ili za organizacionu jedinicu, za ukupnu proizvodnju ili za jedan proizvod. Kada se razmotre sve različite kombinacije koje mogu da proizađu iz dimenzija na slici, očigledno je da je sistem poslovnog planiranja zaista kompleksan i da može biti razmatran iz raznih uglova.

¹⁹ Steiner G.: **Top Management Planning**, The Macmillan Company, London, 1969.



SLIKA 3.4. Pet ključnih dimenzija poslovnog planiranja

Moramo imati u vidu da pojedini metodi i tehnike planiranja ne moraju biti odgovarajući za sve dimenzije planiranja. Pored toga, menadžeri na raznim nivoima u organizacionoj strukturi su uključeni u različite dimenzije planiranja. Na bazi *slike* 3.4. razumemo i semantički problem koji je prisutan u domenu planiranja, što je vezano za širok obim definisanja planiranja i planova.

3.9. Vrste planova

Neki menadžeri ne uviđaju da postoji više vrsta planova i to je često otežavalo postizanje produktivnijeg planiranja. Lako je uočiti da neki veliki program, kao što bi bio onaj o izgradnji i opremanju nove fabrike, predstavlja plan. Ali veliki broj drugih pravaca budućih akcija takođe su planovi.

Imajući na umu da plan obuhvata bilo koji pravac buduće akcije možemo uočiti da postoje razne vrste planova. Oni se ovde klasifikuju kao:

1. svrhe ili misije,
2. ciljevi,
3. strategije,
4. politike,
5. procedure,
6. pravila,
7. programi i
8. proračuni.

Svrhe ili misije

Misija ili svrha (ovi se izrazi često koriste kao uzajamna zamena) identifikuju osnovnu funkciju ili zadatak preduzeća, agencije ili bilo kojeg njihovog dela. Svaka vrsta organizovanog delovanja, da bi imala smisla, ima ili bi barem trebala da ima svrhu ili misiju. U svakom društvenom sistemu, institucionalizovani poduhvati imaju osnovnu funkciju ili zadatak koji im je dodelilo društvo. Na primer, uopšteno, svrha privrednog preduzeća je proizvodnja i distribucija dobara i usluga. Svrha državnog odeljenja za autoputeve je projektovanje, izgradnja i održavanje državnih autoputeva. Svrha sudova je tumačenje zakona i njihova primena. Svrha fakulteta je nastava i istraživanje. I tako dalje.

Iako mi to ne činimo, neki autori prave razliku između svrhe i misije. Dok neko preduzeće, na primer, može imati društvenu svrhu proizvodnje i distribuciju dobara i usluga, to se može postići ispunjenjem misije proizvodnje određene linije proizvoda. Misije su naftne kompanije, kao što je *NIS*, traganje za naftom, proizvodnja, prerada i prodaja nafte i široke lepeze naftnih proizvoda, od dizel goriva do hemikalija. Misija *Du Pont Company* opisana je izrazom „*bolje stvari pomoću hemije*”, a *Kimberly-Clark* (poznat po svojoj *Kleenex* marki) smatra svojom poslovnom misijom proizvodnju i prodaju papira i proizvoda od papira. Šezdesetih godina misija *NASE* je bila dovesti čoveka na Mesec pre Rusa. *Hallmark*, koji je proširio svoje poslovanje mnogo dalje od posla s čestitkama, definiše svoju misiju kao „*posao društvenog izražavanja*.” Istina je da u nekim preduzećima i drugim organizovanim poduhvatima svrha ili misija često su nejasne. Na primer, Mnogi konglomerati smatraju svojom misijom **sinergiju** koja se ostvaruje kombinacijom različitih kompanija.

Ljudi ponekad misle da je i misija i cilj poslovanja stvoriti profit. Istina je kao što smo naglasili, da je organizovani poduhvat bilo koje vrste, želimo li preživeti i obaviti zadatak koji nam je poverilo društvo moramo imati kao cilj neki „*višak*” (profit, kad je reč o privrednom poduhvatu). Međutim, ovaj osnovni cilj se

Osnovi menadžmenta

ostvaruje preduzimanjem aktivnosti, kretanjem u jasno definisanom pravcu, ostvarenjem ciljeva i ispunjenjem misije.

Ciljevi

Ciljevi su krajne tačke prema kojima su usmerene aktivnosti. Oni ne predstavljaju samo krajnu tačku planiranja već i završetak kojem je usmereno organizovanje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontrolisanje. Iako su ciljevi preduzeća osnovni plan cele kompanije, njen deo, takođe može da ima sopstvene ciljeve.

Takvi ciljevi, prirodno doprinose ostvarenju ciljeva preduzeća, ali te dve grupe ciljeva mogu da budu potpuno različite. Na primer, cilj preduzeća može da bude ostvarenje određenog profita proizvodnjom opreme za kućnu zabavu, dok cilj proizvodnog dela može da bude proizvodnja traženog broja televizora određenog dizajna i kvaliteta pri određenim troškovima. Ovi ciljevi su konzistentni, ali različiti utoliko što deo proizvodnje ne može sam da osigura ostvarenje cilja kompanije.

Strategija

Vojska, godinama, koristi reč „*strategija*” za označavanje velikog plana načinjenog u svetlu onoga što se veruje da bi neprijatelj mogao ili ne bi mogao da učini. Iako izraz „*strategija*” još uvek obično ima konkurentsku implikaciju, menadžeri ga sve više koriste za označavanje širokog područja operacija preduzeća. U ovoj knjizi, **strategija se definiše kao determinisanje osnovnih dugoročnih ciljeva preduzeća, usvajanje pravaca akcija i alokacija resursa potrebnih za njihovo ostvarenje.**

Kompanija mora da odluči kojom će vrstom posla da se bavi. Da li je to prevozna ili železnička kompanija? Da li je to proizvođač kontejnera ili kartonskih kutija? Preduzeće takođe, mora da odluči o svom rastu i željenoj profitabilnosti. Strategija može da uključi i glavne politike kao što je direktno prodavanje umesto korišćenja distributera ili koncentracija na stvaranje vlastitog asortimana proizvoda (npr. posjedovanje potpune linije automobila, kao što je to pre mnogo godina odlučio *General Motors*).

Svrha strategija je utvrditi i dati u javnost, pomoću sistema glavnih ciljeva i politika, zamišljenu sliku preduzeća. Strategijom ne nastojimo tačno da odredimo kako će preduzeće ispuniti svoje ciljeve, to je zadatak bezbrojnih većih i manjih pratećih programa. Njome se izgrađuje okvir koji usmerava razmišljanje i delovanje. Njena korisnost u praksi i važnost u usmeravanju planiranja opravdava, za svrhe **analize**, izdvajanje strategije kao posebnog tipa plana.

Politika

Politika je takođe plan utoliko što su to opšte akcije ili sporazumi koji vode ili usmeravaju razmišljanja u odlučivanju. Politike često samo proizilaze iz akcija menadžera. Predsednik kompanije može, na primer, striktno da sledi – možda više iz zbog širine nego zbog politike – praksu unapređenja službenika koji već rade u kompaniji umesto dovođenja novih ljudi, podređeni tu praksu mogu da protumače kao politiku i pažljivo da je slede. U stvari, jedan od menadžerskih problema je osigurati da podređeni ne uzmu kao politiku njihove manje odluke kojima nije namera da služe kao obrazac.

Politike definišu područje u okviru kojeg treba donositi odluke, obezbeđuju konzistentnost odluka s ciljevima i doprinos odluka u njihovom ostvarenju. Politike pomažu da se pitanja reše pre nego postanu problem, čine nepotrebnim analizu istih situacija svaki put kada se pojave i ujedinjuju ostale planove dopuštajući, menadžerima delegiranje vlasti uz istovremeno zadržavanje kontrole nad onim što rade podređeni. Na primer, određena železnička kompanija ima politiku otkupa industrijske zemlje kako bi nadoknadila prodate površine. Ova politika dopušta menadžeru dela za zemlju da razvije plan otkupa bez neprekidnog obraćanja vrhovnoj upravi; istovremeno ona pruža standard kontrole.

Politike obično postoje na svim nivoima organizacije i protežu se od osnovnih poslovnih politika kompanije preko poslovnih politika dela do minornih politika primenjenih na najmanje segmente organizacije. Mogu se odnositi na funkcije kao što su prodaja ili finansije ili samo na neki projekt kao što je dizajn novog proizvoda imajući u vidu određenu konkurenciju.

Postoje mnoge vrste poslovnih politika. Primeri uključuju poslovnu politiku zapošljavanja samo diplomiranih inženjera, politiku unapređivanja u okviru kompanije umesto dovođenja ljudi spolja, politiku striktnog prilagođavanja visokim standardima poslovne etike, politiku konkurentskog određivanja i insistiranja na fiskalnim cenama umesto dodavanja marže na prosečne troškove.

Imajući u vidu da su politike smernice za odlučivanje proizilazi da moraju dopustiti određenu slobodu odlučivanja, jer bi u suprotnom bile pravila. Suviše se često politike shvataju kao „*deset zapovesti*” koje ne ostavljaju prostor za odlučivanje. Iako je u nekim slučajevima, sloboda odlučivanja prilično široka, ona može da bude i izrazito uska. Na primer, politika kupovanja od najjeftinijeg od tri moguća ponuđača, ostavlja u odlučivanju jedino pitanje koji su ponuđači

Osnovi menadžmenta

kvalifikovani, međutim zahtev da dobra budu kupljena od određenog dobavljača, bez obzira na cenu ili uslugu, nije politika nego pravilo.

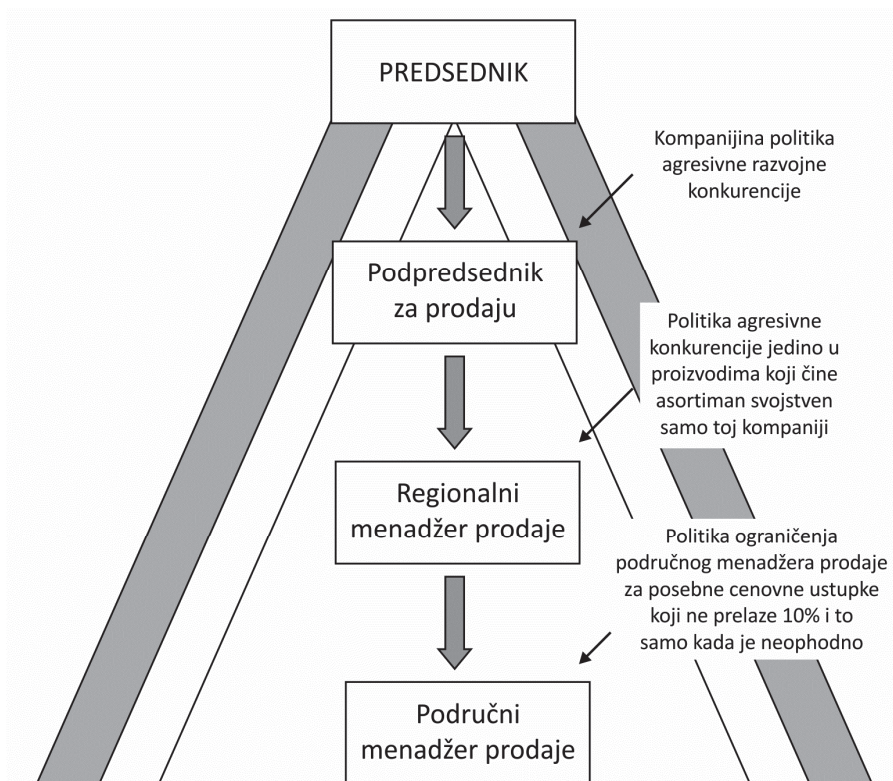
Politika je sredstvo ohrabrivanja slobode odlučivanja i inicijative, ali u okviru nekih granica. Veličina slobode zavisice, naravno, od politike, a odražavaće položaj u organizaciji. Predsednik kompanije koja sprovodi politiku agresivne konkurencije ima široko područje slobode odlučivanja i inicijative u kojem interpretira i primenjuje ovu politiku. Menadžer prodaje se više oslanja na istu osnovnu politiku, ali interpretacije predsednika, podpredsednika za prodaju i regionalnog menadžera za prodaju postaju izvedene politike koje mogu da suze delokrug okružnog menadžera do tačke koja je, npr. dovoljno široka samo za odobrenje posebne prodajne cene čije smanjenje ne prelazi 10 %, a s ciljem održavanja konkurentnosti (videti sliku 3.5.)

Stvaranje dovoljno konzistentne i integrisane politike, kako bi se realizovali ciljevi preduzeća, teško je iz više razloga. **Prvo**, politike su vrlo retko pismeno definisane i njihova tačna interpretacije je malo poznata. **Drugo**, već samo delegiranje ovlašćenja čijem je ostvarenju politika namenjena, dovodi putem decentralizacije, do širokog sadejstva u stvaranju i tumačenju politike s gotovo sigurnim varijacijama među pojedincima. **Treće**, nije uvek tako jednostavno kontrolisati politiku jer stvarnu politiku je teško utvrditi, a predstavljena politika ne mora uvek da bude jasna.

Procedure

Procedure su planovi koji ustanovljavaju neki neophodni način postupanja u budućim aktivnostima. One su hronološki nizovi zahtevanih postupaka. One su smernice za akciju, a ne za razmišljanje, preciziraju tačan način na koji određena aktivnost mora biti obavljena.

Procedure često prelaza granice sektora. Na primer u proizvodnoj kompaniji će procedura za postupanje s narudžbinama gotovo sigurno uključivati sektor prodaje (koji prima narudžbine), sektor finansija (koji potvrđuje dobitak novca ili odobrenje kredita mušterije), računovodstveni sektor (koji knjiži transakciju), sektor proizvodnje (koji prima nalog da se robe proizvode ili da se roba izda iz skladišta) i sektor transporta (koji određuje sredstva i put isporuke).



SLIKA 3.5. Postupna ograničenja politike s obzirom na hijerarhijsku strukturu

Nekoliko primera ilustruje odnos između procedura i politika. Politika kompanije može zaposlenima da odobri godišnji odmor; procedure uspostavljane za sprovođenje ove politike osiguravaju da će raspoređivanjem godišnjih odmora da se izbegnu prekidi u radu, određivanje plata i načina isplate u vreme godišnjeg odmora, vođenje evidencije kako bi se svakom zaposlenom radniku obezbedio godišnji odmor i utvrđivanje načina prijave za godišnji odmor.

Kompanija može da ima politiku brzih isporuka; u velikoj će kompaniji biti poseban specifičan način. Politika kompanije može da zahteva od dela za odnose s javnošću da prethodno odobrava javne nastupe njenih zaposlenih a za primenu ove politike menadžeri moraju da ustanove procedure za dobijanje takvog odobrenja s minimumom neugodnosti i zakašnjenja.

Pravila

Pravila izričito nalažu sasvim određene akcije ili uzdržavanja od njih i ne dopuštaju bilo kakvu slobodu odlučivanja. Pravila su obično najjednostavniji tip plana.

Ljudi često brkaju pravila s politikama i procedurama. Pravila se razlikuju od procedura utoliko što usmeravaju akcije bez specificiranja vremenskog redosleda. U stvari na procedure možemo gledati kao na niz pravila. Pravilo, naravno, može ili ne mora da bude deo procedure. Na primer, zabranjeno pušenje je pravilo koje nije povezano ni s jednom procedurom; ali procedura koja određuje način ponašanja s narudžbinama može uključivati pravilo da sve narudžbine moraju da budu potvrđene na dan njihovog primanja. Ovo pravilo ne dopušta odstupanja od zacrtanog pravca akcije i ni na koji način ne utiče na ostatak procedure za postupanje s narudžbinama. To se može uporediti s pravilom koje zahteva da se težina veća od pola kilograma broji kao ceo kilogram ili da ulazna kontrola mora da broji ili meri sve materijale i uporedi ih s narudžbinama nabavke. Suština pravila je da ona odražavaju menadžersku odluku da neka određena akcija mora – ili ne sme – da bude preduzeta.

Potrebno je obezbediti uslove da možete razlikovati pravila od politike. Svrha politike je da se usmerava odlučivanje označavanjem područja u kojima menadžeri mogu da koriste svoju slobodu odlučivanja. Iako pravila, takođe, služe kao smernice ona ne dopuštaju nikakvu slobodu odlučivanja u svojoj primeni. Mnoge kompanije i druge organizacije misle da ima politike kada su stvarno samo definisana pravila. Rezultat je zbunjenost oko toga da li uopšte i kada ljudi mogu da koriste svoj sopstveni sud i to može da budu opasno. Pravila i procedure, po samoj svojoj prirodi, stvaraju se da spreče razmišljanje i pre svega trebamo da ih koristimo samo kada želimo da ljudi u organizaciji ne postupaju po sopstvenom nahođenju.

Programi

Programi su skupovi ciljeva, politika, procedura, pravila, dodeljenih zadataka, koraka koje treba preduzeti, resursa koje treba zaposliti i drugih elemenata neophodnih za izvršenje neke aktivnosti; obično su poduprti proračunom. Programi mogu da budu veliki kao, na primer, program vazduhoplovnog prevoznika da kupi flotu mlaznih aviona vrednu 400 miliona dolara ili petogodišnji program unapređenja statusa i kvaliteta hiljadu rukovodilaca. Programi mogu, takođe, da budu minorni kao što je, na primer, program koji

3. PLANIRANJE

formuliše pojedinačni rukovodilac u fabrici poljoprivrednih mašina s ciljem poboljšanja morala radnika u delu za proizvodnju delova.

Osnovni program može da zahteva mnogo pratećih programa. U slučaju prethodno spomenute avio kompanije, program investiranja u nove letelice, uključujući milione dolara za nabavku aviona i neophodnih rezervnih delova, zahteva mnogobrojne prateće programe kako bi investicija bila pravilno realizovana. Program za snabdevanje baza, održavanja i operacija rezervnim delovima i komponentama mora da budu razvijen do detalja. Moraju se pripremiti posebni objekti i oprema za održavanje i obuku osoblja. Moraju se, takođe, da obuče piloti i avioinženjeri kao i da se angažuje novo letачko osoblje, ako nove letelice znače neto dodatak časovima letenja. Redovi letenja moraju da budu revidirani i personal na zemlji obučen za postupanje s novim letelicama i njihovim rasporedom s obzirom da je u sistemu letenja, usluga proširena na nove gradove. Program reklame mora da odgovara publicitet novim uslugama. Moraju da se razviju planovi za finansiranje letelica i njihovo osiguranje.

Ovi i drugi programi moraju da budu sačinjeni i primenjeni pre primanja i stavljanja u upotrebu bilo koje nove letelice. Svi ovi programi zahtevaju koordinaciju i vremensko usklađivanje, s obzirom da neuspeh bilo kojeg dela mreže znači odlaganje glavnog programa, kao i nepotrebne troškove, odnosno, gubitak profita. Neki programi, posebno oni koji uključuju zapošljavanje i obuku osoblja, mogu da budu dovršeni prekasno ali i prerano; nepotrebni troškovi proizilaze iz postojanja osoblja koje je obučeno i na raspolaganju pre nego što je to potrebno.

Proračuni

Proračun je izraz očekivanih rezultata izraženih u ciframa. Može se označiti kao „*brojkama izraženi*” program. U stvari, finansijski operativni proračun se često naziva „*plan profita*”. Proračun može da budu izražen finansijski, u radnim satima, u jedinicama proizvoda ili mašinskim satima ili u bilo kom drugom brojno merljivom obliku. Može se odnositi na operacije, kao proračun troškova; mogu da prikažu potrošnju kapitala, kao što čini proračun kapitala, ili samo novca (*cash flow*), kao što čini proračun gotovine.

S obzirom da je proračun takođe kontrolni instrument, većinu diskusije o proračunu ostavljamo za poglavlje o tehnikama kontrole. Međutim, stvaranje proračuna je očigledno planiranje. Proračun prisiljava kompaniju da unapred napravi - bilo za nedelju dana bilo za 5 godina – numeričku kompilaciju očekivanog toka novca, troškova i prihoda, kapitalnih izdataka ili iskorišćenosti

Osnovi menadžmenta

radnih ili mašinskih sati. Proračun je neophodan za kontrolu, ali ne može da služi kao osmišljen standard kontrole ako ne održava planove.

Iako proračun obično primenjuje program, on i sam može da bude program. Kompanija u teškom finansijskom položaju uvela je razrađen proračunski kontrolni program stvoran ne samo radi kontrole potrošnje već i da u menadžment ugradi svest o troškovima. U stvari, jedna od osnovnih prednosti stvaranja proračuna je da ljude podstiču na planiranje i s obzirom da je proračun u obliku brojki, on prisiljava na preciznost u planiranju.

Proračuni se znatno razlikuju u tačnosti, stepenu zasnovanosti i svrsi. Neki proračuni variraju prema nivou izlaza organizacije; takvi se proračuni nazivaju **prilagodljivi** ili **fleksibilni proračuni**. Državne agencije često stvaraju **programske proračune** kojima agencija identifikuje ciljeve, razvija detaljne programe za ostvarivanje ciljeva i procenjuje troškove svakog programa. Za primenu uspešnog programskog proračuna, menadžer mora da obavi prilično detaljno i sveobuhvatno planiranje.

Sledeći tip proračuna, koji je zapravo kombinacija fleksibilnog i programskog proračuna, naziva se **proračun nulta baze**. Menadžer koristi ovaj pristup razmišljanja o ciljevima i programima potrebnim za njihovo ostvarenje polazeći od „*radnog paketa*”, kao da programi počinju ni od čega, od „*nulte baze*”.

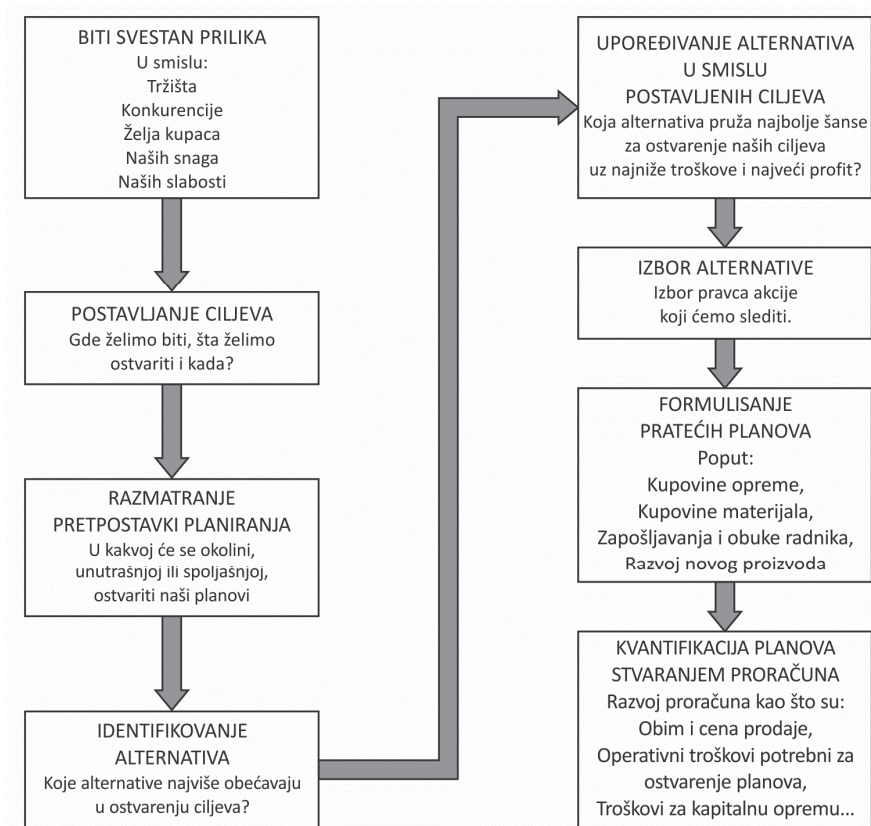
3.10. Koraci u planiranju

Iako su koraci planiranja predstavljeni u vezi s glavnim programima, kao što je kupovina pogona, kupovina vazdušne flote ili kao što je razvoj nekog proizvoda, menadžeri će, u stvari, slediti iste korake u bilo kojem drugom planiranju. S obzirom da su minorni planovi obično jednostavniji, neki od koraka će se jednostavnije ostvariti, ali dole navedeni i *slikom* 3.6. prikazani su praktični koraci koji su generalno primenljivi. U praksi, naravno, menadžeri moraju, u svakoj fazi, da proračunaju ostvarenje mogućih akcija. Na primer, u postavljanju ciljeva neophodno je imati predstavu o pretpostavkama plana. Ambiciozan cilj o povećanju prodaje za 200 % može da budu nerealan u okruženju s projektovanom ekonomskom recesijom. Potrebna je i povratna veza. U formulisanju pratećih planova može da nastane potreba za preispitivanjem i promenom svih ranije postavljenih ciljeva. Takođe, menadžer koji dobro rasuđuje očigledno neće utrošiti vreme vredno 100 dinara da donese odluku vrednu 5 dinara, ali šokantno je videti da se vreme vredno 50 dinara upotrebljava za donošenje planske odluke koja uključuje milione dinara.

Biti svestan šansi

Iako predhodi stvarnom planiranju i nije strogo deo procesa planiranja, svest o šansama u okruženju kao i u okviru organizacije, prva je početna tačka planiranja.

Svi menadžeri bi trebali da preliminarno bace pogled na moguće buduće šanse, uoče ih jasno i potpuno, treba da znaju gde se one nalaze i slabosti njihove kompanije, da razumu koje probleme žele da reše i zašto i na kraju šta žele da postignu. Postavljanje realnih ciljeva zavisi od svesti menadžera. Planiranje **zahteva** realnu dozu šansi.



SLIKA 3.6. Koraci u planiranju

Postavljanje ciljeva

Drugi korak u planiranju je postavljanje ciljeva za celokupno preduzeće, a zatim i za svaku radnu jedinicu. Ovo treba da se obavi za duži period isto kao i za kraće razdoblje.

Osnovi menadžmenta

Ciljevi specifikuju očekivane rezultate i pokazuju kao krajnje tačke ono što treba da se obavi, pokazuju gde treba staviti osnovni naglasak i šta treba postići mrežom strategija, politika, procedura, pravila, proračuna i programa.

Ciljevi preduzeća usmeravaju glavne planove koji, odražavaju te ciljeve, definišu cilj svakog glavnog sektora. Ciljevi glavnih sektora, u stvari, kontrolišu ciljeve podređenih sektora i tako dalje. Drugim rečima ciljevi formiraju hijerarhiju. Ciljevi manjih sektora će biti precizniji ako njihovi menadžeri shvate ciljeve celokupnog preduzeća i iz njih izvedene ciljeve. Ti bi menadžeri trebali da imaju priliku da svojim idejama doprinesu postavljanju sopstvenih ciljeva i ciljeva preduzeća.

Razvoj pretpostavki planiranja

Treći logički korak u planiranju je uspostavljanje presudnih pretpostavki planiranja, kao što su prognoze, relevantne osnovne politike kompanije i njeni postojeći planovi, upoznavanje svih koji učestvuju u planiranju s tim pretpostavkama i postizanje saglasnosti o njihovom korišćenju. One su **pretpostavke** o okruženju u kom treba izvršiti plan. Važno je da se svi menadžeri uključeni u planiranje slažu u pogledu pretpostavki planiranja. Zapravo, glavno **načelo pretpostavki planiranja** je sledeće: ***Što pojedinci zaduženi za planiranje bolje shvate i pribvate korišćenje konzistentnih pretpostavki planiranja, tim će planiranje na nivou preduzeća biti bolje koordinisano.***

Predviđenje je važno u određivanju pretpostavki: Kakva će vrsta tržišta postojati? Koji obim prodaje? Koje cene? Koji proizvodi? Kakov tehnološki napredak? Koliki troškovi? Kolike nadnice? Kakve poreske stope i politike? Koji novi pogoni? Kakva politika dividendi? Kakvo je političko i društveno okruženje? Kako će se finansirati ekspanzija? Šta su dugoročni trendovi?

Menadžeri imaju na raspolaganju veliki broj izvora u pripremanju prognoza za svoje preduzeće. Časopisi objavljuju mnoštvo informacija koje mogu biti korisne. Ovde navodimo samo nekoliko primera: ***Časopis za modernog menadžera – Direktor, Politika*** itd. Mnoge velike banke, često mesečno, štampaju publikacije o trenutnim ekonomskim uslovima. Časopis ***Finansije*** objavljuje prognoze za pojedine privredne grane. Mnogi univerziteti, na primer beogradski, izrađuje nacionalne i regionalne prognoze. Knjiga ***Zvonka Brnjasa „Strategijski menadžment“*** biće korisna menadžerima koje zanimaju dugoročni trendovi.

S obzirom da je budućnost vrlo složena ne bi bilo ni korisno ni realno stvarati pretpostavke o svakom detalju budućeg okruženja plana. Stoga se praksa planiranja ograničava na kritične ili strateške pretpostavke, odnosno, na one koje naj snažnije utiču na ostvarenje plana.

Određivanje alternativnih pravaca akcije

Četvrti korak planiranja je traženje i ispitivanje alternativnih pravaca akcije, naročito onih koji nisu odmah prepoznatljivi. Retko postoji plan za koji ne postoje razumne alternative i vrlo se često događa da je najbolja ona alternativa koja nije bila uočena na samom početku.

Mnogo uobičajeni problemi nisu pronalaženje alternativa, već smanjenje njihovog broja kako bi se analizirali samo oni koje najviše obećavaju. Čak i uz upotrebu matematičkih tehnika i računara ograničen je broj alternativa koje mogu da budu ispitane u potpunosti. Planer obično mora da sprovede preliminarno ispitivanje i da pronade najplodonosnije mogućnosti.

Vrednovanje alternativnih pravaca akcije

Nakon iznalaženja alternativnih pravaca i ispitivanja njihovih jakih i slabih tačaka, sledeći korak je ocena alternativa njihovim merenjem u smislu pretpostavki i ciljeva. Jedan pravac može da izgleda najprofitabilniji, ali može zahtevati velike troškove gotovine i imati sporo vraćanje sredstava; drugi može da izgleda manje profitabilan ali uključuje i manje rizika; treći može najviše da odgovara dugoročnim ciljevima kompanije.

Ako je jedini cilj maksimizirati trenutni profit od određenog posla, ako budućnost nije nesigurna, ako stanje gotovine i dostupnosti kapitala ne zabrinjavaju, ako većina faktora može da bude izražena jasnim podacima, tada je ova ocena relativno lagana. Međutim, s obzirom da se planeri redovno suočavaju s mnoštvom neizvesnosti, problemima nedostatka kapitala i drugim ne merljivim faktorima, ocena je, čak i za relativno jednostavne probleme, obično vrlo teška. Kompanija bi možda želela, prvenstveno zbog prestiža, da pokrene novu liniju proizvoda ali prognoze mogu pokazati finansijski gubitak pa čak i u tom slučaju ostaje otvoreno pitanje da li se gubitak ipak isplati s obzirom na dobitak u prestižu.

U većini slučajeva postoje mnogobrojni alternativni pravci kao mnogobrojne varijable i ograničenja koja treba razmotriti, tako da ocena može da budu vrlo teška. Zbog ovih problema, korisne su novije metodologije i primena operacionih istraživanja i analiza. Upravo je ovaj korak u planiranju glavno područje primene operacionih istraživanja, kao i matematičkih i računarskih tehnologija u upravljanju.

Izbor pravca akcije

Ovo je tačka na kojoj se usvaja plan drugim rečima stvarna tačka odlučivanja. Povremeno će analiza i ocena alternativnih pravaca akcije pokazati da su poželjna dva ili više pravca umesto jednog najboljeg.

Formulisane izvedenih planova

Planiranje je retko kada završeno u trenutku donošenja odluke. Sedmi korak čine izvedeni planovi koji su gotovo uvek potrebni da podrže osnovni plan.

Kvantifikacija planova stvaranjem proračuna

Nakon donošenja odluke i postavljanja planova, završni korak u njihovom kreiranju, kao što je naznačeno prilikom razmatranju vrsta planova, je njihova kvantifikacija u vidu proračuna.

Celokupni proračun preduzeća predstavlja ukupni iznos dohotka i troškova s rezultirajućim profitom, proračun glavnih stavki bilansnog stanja kao što su gotovina ili kapitalni izdaci. Svaki sektor ili program poslovnog ili nekog drugog poduhvata može da ima svoje sopstvene proračune, obično troškova i kapitalnih izdataka, koji se vezuju na celokupni proračun.

Ako je dobro napravljen, proračun postaje sredstvo povezivanja različitih planova, i uz to postavlja značajne standarde prema kojima se može meriti napredak planiranja.

Primena koraka planiranja u pripremama za fakultet

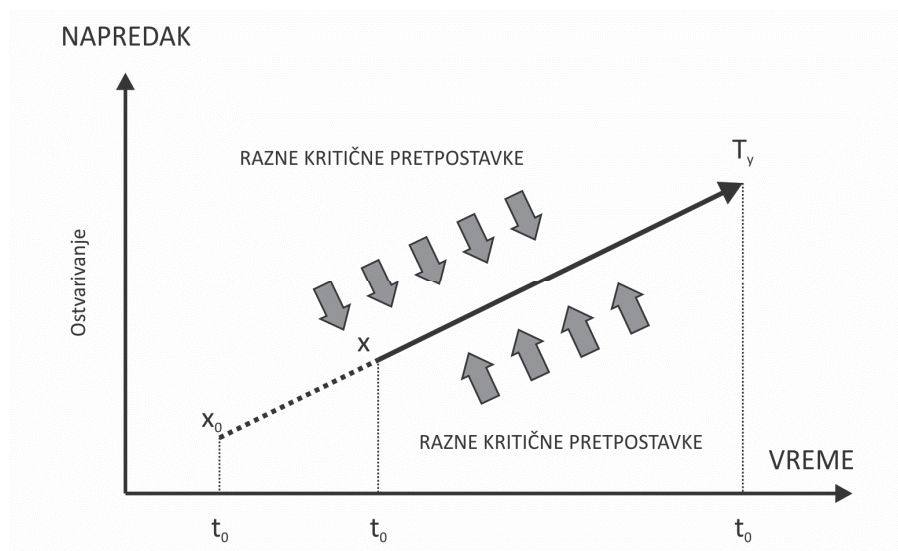
Pethodno definisani koraci mogu da budu primenjeni u većini situacija planiranja. Studenti, verovatno do nekog nivoa slede te korake kada se spremaju na fakultet. Prvo, svesni su šansi za pohađanje fakulteta i šansi koje rezultiraju iz takvog obrazovanja. Zatim, postavljaju ciljeve u različitim područjima kao što je područje studija i završetak studiranja u periodu od 4 godine. Razvijaju, takođe, pretpostavke planiranja. Mogu početi od pretpostavke o dostupnosti stipendija ili pretpostaviti da će morati da rade za vreme studiranja. Neki studenti će početi od želje da ostanu u istom području ili istoj državi, dok drugi mogu poželeti da studiraju u inostranstvu. U svakoj situaciji, obično, postoji nekoliko dostupnih alternativa koje treba pažljivo oceniti. Studenti mogu da uporede prednosti i mane prijavljivanja na različite fakultete. Nakon dobijanja nekoliko pozitivnih odgovora moraju izabrati onaj koji im odgovara. Ovo je važna tačka odlučivanja. Posle izvršenog izbora, moraju formulisati prateće planove, koji mogu da sadrže izbor stanovanja, preseljenje na novu lokaciju ili pronalaženje posla u blizini fakulteta. Zatim studenti trebaju da kvantifikuju svoj plan pretvarajući ga u proračun koji može uključivati školarinu, troškove preseljenja i stanovanja, odeća, zabave i sl.

Ovi koraci nisu uvek istog redosleda. Tako, pri ocenjivanju alternativnih pravaca, možda će morati da se vrate na početak i da startuju sa novim

pretpostavkama o različitim alternativama. Ili je moguće, na osnovu različitih pretpostavki, razviti različite pravce akcije. Jedan pravac može da bude zasnovan na pretpostavci dobijanja stipendije, a drugi na pretpostavci da će tokom školovanja biti potrebno da radi. Očigledno, planiranje nije linearan već interaktivan proces.

Racionalni pristup ostvarenju ciljeva

Planiranje je, kao što pokazuju koraci planiranja, racionalni pristup ispunjenju ciljeva. Taj proces je ilustrovan *slikom* 3.7. Napredak (prema većoj prodaji, višim profitima, nižim troškovima i slično) je prikazan na vertikalnoj osi, a vreme na horizontalnoj osi. Slovo x označava gde smo sada (u t_0 ili „nultom vremenu”), a y gde želimo da dođemo u y . Često nemamo sve podatke, ali moramo početi da planiramo. Možda čak moramo početi našu plansku studiju kod x_1 (u $t-n$). Linija xy je put odlučivanja.



SLIKA 3.7. Napredak, vreme i kritične pretpostavke planiranja

Kada bi budućnost bila sasvim izvesna, relativno bi lako bilo nacrtati liniju xy . Naravno, u stvarnosti, mnoštvo činilaca može da nas gura do željenog cilja. To su pretpostavke planiranja. S obzirom da ne možemo predvideti ili razmotriti sve, pokušavamo da razvijamo naš put od x ka y u svetlu najkritičnijih pretpostavki.

Suština logike planiranja važi bez obzira na vremenski interval između t_0 i t_n , bez obzira da li je to 5 minuta ili 20 godina. Međutim, jasnoća pretpostavki, ostvarivost ciljeva i jednostavnost planiranja gotovo sigurno da su obrnuto

Osnovi menadžmenta

srazmerni vremenskom rasponu planiranja. To znači, ako je vremenski raspon dugačak, pretpostavke mogu da budu nejasne, ciljevi mogu mnogo teže da se ostvare.

Odlučivanje može da bude najjednostavniji deo planiranja, mada uključuje tehnike vrednovanja i iziskuje mnoge veštine u njihovoj primeni. Stvarne teškoće nastaju pri izoštravanju i utvrđivanju značenja ciljeva i kritičnih pretpostavki, uočavanju prirode i međusobnih odnosa jakih i slabih strana pojedinih alternativa, pri komuniciranju ciljeva i pretpostavki planiranja onima koji na raznim nivoima preduzeća moraju da planiraju.

Razdoblje planiranja

Da li planovi treba da se odnose na kratko ili dugo vreme? Kako koordinirati kratkoročne planove s dugoročnim? Ova pitanja sugerišu mnogostrukost horizonata planiranja – u nekim slučajevima može da bude dovoljno planiranje sedam dana unapred, u drugim poželjno razdoblje može da bude nekoliko godina. Čak i u okviru istog preduzeća i u istom vremenu mogu da postoje različita razdoblja planiranja za različite stvari.

Načelo vezanosti odlukama

U izboru vremenskog raspona planiranja moraju da se koriste neki kriterijumi. Ključ izbora pravilnog razdoblja planiranja leži, **u načelu vezanosti sa odlukama**: Logično planiranje obuhvata buduće vremensko razdoblje neophodno da se nizom akcija, ostvare opredeljenja koja se sadrže donetim odlukama.

Lako možemo da razumemo logiku planiranja, dovoljno daleko u budućnosti, ako predvidimo povraćaj kapitala uloženog u neku zgradu ili mašinu. S obzirom da je kapital osnova poslovnog poduhvata i da je obično ograničen u odnosu na potrebe preduzeća, kod takvih troškova mora da postoji razumna verovatnoća njihovog povratka zajedno s profitom na investiciju kroz poslovanje.

Implikacija načela vezanosti odlukama. Načelo vezanosti odlukama implicira da dugoročno planiranje nije planiranje budućih odluka, već planiranje budućeg odraza današnjih odluka. Drugim rečima, odluka redovno znači vezivanje sredstava, određivanje pravca akcije i ulaganje ugleda. Odluke, leže u jezgru planiranja. Dok studije i analize prethode odlukama, postojanje bilo koje vrste plana znači da je neka odluka donešena. U stvari, plan kao takav ne postoji pre donošenja odluka. Oštrouman, dobar menadžer će imati u vidu važnost dugoročnog razmišljanja pri donošenju današnjih odluka. Učiniti drugačije znači predvideti osnovnu prirodu i planiranja i odlučivanja.

Primena načela vezanosti odlukama. Nema jedinstvene ili proizvoljne vremenske dužine za koju treba kompanija da planira, ili bilo koji njen deo koji treba da bude planiran. Proizvođač aviona koji se upušta u projekat novog komercijalnog aviona treba da planira ovaj program najmanje 12 godina unapred, s 5 ili 6 godina za konstrukciju i razvoj i barem još toliko godina za proizvodnju i prodaju, da bi nadoknadio ukupne troškove i ostvario razuman profit. Proizvođač instrumenata s već razvijenim proizvodom treba, da planira prihode i troškove samo šest meseci unapred s obzirom da to razdoblje može da predstavlja ciklus nabavke sirovina, proizvodnje, držanja zaliha i prodaje. Međutim, ta ista kompanija će verovatno pogledati mnogo dalje u budućnost pre nego što rentira specijalizovanu proizvodnu opremu, preduzme programe obuke menadžera ili se upusti u razvoj i promociju novog proizvoda. Drugi primeri pokazuju da različita područja planiranja traže različita vremenska razdoblja.

Koordiniranje kratkoročnih i dugoročnih planova

Često se kratkoročni planovi izrađuju bez obzira na dugoročne planove. Ovo je vrlo ozbiljna greška. Važnost integrisanja te dve vrste planova teško da može da budu prenaplašena, pa ne bi trebalo da se izradi niti jedan kratkoročni plan ako ne doprinosi ispunjenju odgovarajućeg dugoročnog plana. Mnogo rasipanja proizilazi iz odluka o trenutnim situacijama pri čemu je zanemareno razmatranje učinaka odluka na udaljenije ciljeve.

Ponekad kratkoročne odluke ne samo da ne doprinose dugoročnom planu već stvarno ometaju ostvarenje dugoročnog plana ili nameću njegove izmene. Na primer, ako mala kompanija prihvati veliku narudžbinu bez razmišljanja o učinku te narudžbine na njen kapacitet proizvodnje ili raspoloživost gotovine, ova odluka može da ugrozi njenu buduću sposobnost finansiranja sistemske ekspanzije i da se javlja potreba za promenama u dugoročnom programu kompanije. Drugi primer je odluka rukovodioca pogona da otpusti radnike bez odgovarajućeg razloga što može da bude u suprotnosti s dugoročnim ciljem kompanije da razvije pravedan i uspešan personalni program.

Cilj je svakog menadžera da stvori višak (u poslovnim organizacijama to znači profit). Jasni i proverljivi ciljevi olakšavaju merenje tog viška, kao i uspešnost i efikasnost menadžerskih akcija.

3.11. Priroda ciljeva

Ciljevi izražavaju krajnje rezultate i ukupni ciljevi treba da budu podržani ciljevima nižeg ranga. Zato, ciljevi formiraju hijerarhiju isto kao i mrežu.

Osnovi menadžmenta

Organizacija i menadžeri imaju višestruke ciljeve koji su ponekad međusobno inkompatibilni, pa mogu da vode konfliktima u okviru organizacije, u okviru grupe ili čak i između pojedinaca. Može da se dogoditi da menadžer mora da bira između kratkoročne i dugoročne uspešnosti, a lični interesi treba da budu podređeni organizacionim ciljevima.

Hijerarhija ciljeva

Kao što pokazuje *slika* 3.8., ciljevi formiraju hijerarhiju u rasponu od opšteg zadatka do specifičnih pojedinačnih ciljeva. Na vrhu hijerarhije je društveno-ekonomska svrha, zahtev društva da organizacije doprinose dobrobiti ljudi obezbeđenjem dobara i usluga uz razumne troškove. Zatim dolazi misija ili svrha preduzeća koja može da bude obezbeđenje udobnog i jeftinog prevoza za prosečnu osobu. Misija može da bude proizvodnja, prodaja i servisiranje automobila. Kao što ćete zapaziti, distinkcija je između svrhe i misije vrlo fina, pa zato mnogi pisci i praktičari ne razlikuju ta dva pojma. U svakom slučaju, misija ili svrha se zatim izražava u obliku opštih, ukupnih ciljeva i strategija preduzeća kao što je konstrukcija, proizvodnja i prodaja pouzdanih, a jeftinih automobila koji troše malo goriva.

Sledeći nivo hijerarhije sadrži mnogo određenije ciljeve, kao što su ciljevi **u ključnim područjima rezultata**. To su područja u kojima je ostvarivanje rezultata bitno za uspeh preduzeća. Navodimo neke primere ciljeva za ključna područja: ostvariti 10 procenata prinos od investicije do kraja kalendarske godine (profitabilnost): do 30. juna kalendarske godine i povećati broj jedinica proizvoda za 7 posto bez povećanja troškova ili smanjenja sadašnjeg nivoa kvaliteta (produktivnost).

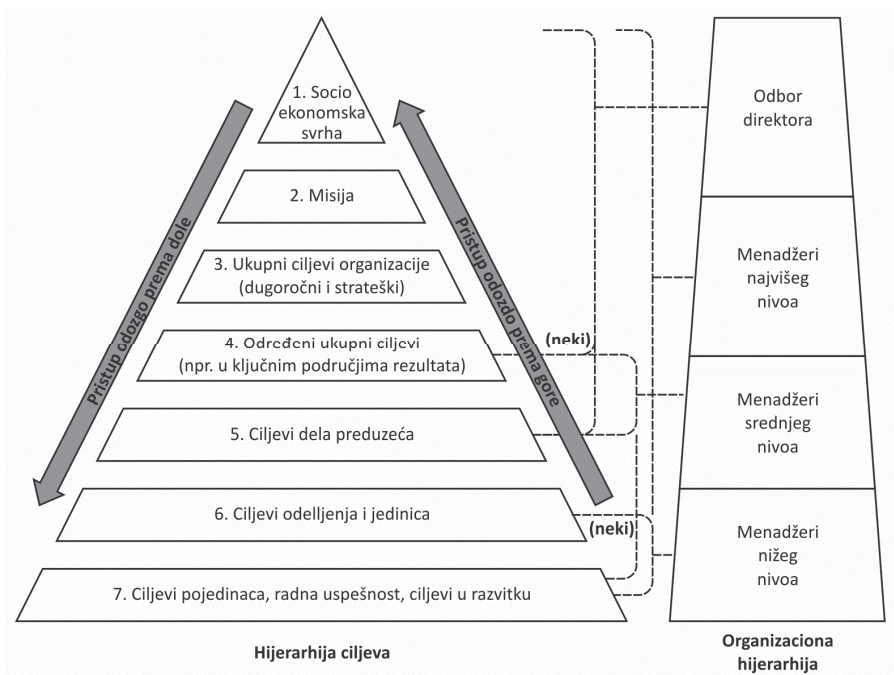
Ciljevi, treba da budu razrađeni u ciljeve delova preduzeća, odeljenja i jedinica do najnižih nivoa organizacije.

Proces postavljanja ciljeva i organizaciona hijerarhija

Kao što pokazuje *slika* 3.8., menadžeri različitih organizacionih nivoa zaokupljeni su različitim vrstama ciljeva.²⁰

Odbor direktora i menadžera najvišeg hijerarhijskog nivoa uključen je u određivanje svrhe, misije i ukupnih ciljeva preduzeća, isto kao i u definisanje određenih ukupnih ciljeva u ključnim područjima rezultata.

²⁰ Delovi ovog rada zasnivaju se na Heinz Weirich, **Management Excellence**, New York, MC Graw – Hill Book Company, 1985. Poglavlje 4.



SLIKA 3.8. Odnos ciljeva i organizacione hijerarhije

Menadžeri srednjeg nivoa, kao što su podpredsednik ili menadžer marketiga ili menadžer proizvodnje, uključeni su u postavljanje ciljeva ključnih područja rezultata, ciljeva divizije i ciljeva odeljenja.

Primarna briga menadžera nižih nivoa je postavljanje ciljeva odeljenja i jedinica, isto kao i ciljeva podređenih. Iako su individualni ciljevi, sastavljeni od ciljeva ostvarenja i razvoja, prikazani na dnu hijerarhije, menadžeri na višim nivoima treba, takođe da postave ciljeve svog sopstvenog ostvarenja i razvoja.

Postoje neke kontroverze oko toga da li treba u postavljanju ciljeva, kao što je naznačeno strelicama na slici 3.8., koristiti pristup odozgo na dole ili pristup odozdo na gore. U pristupu odozgo na dole menadžeri viših nivoa određuju ciljeve podređenih, dok u pristupu odozdo na gore podređeni iniciraju postavljanje ciljeva za svoju poziciju i prezentiraju ih nadređenima.

Zagovornici pristupa odozgo na dole smatraju da je celoj organizaciji potrebno usmeravanje pomoću korporacionih ciljeva koje osigurava glavni izvršni rukovodioc(u saradnji s odborom direktora). S druge strane, zagovornici pristupa odozdo na gore smatraju da su vrhovnoj upravi

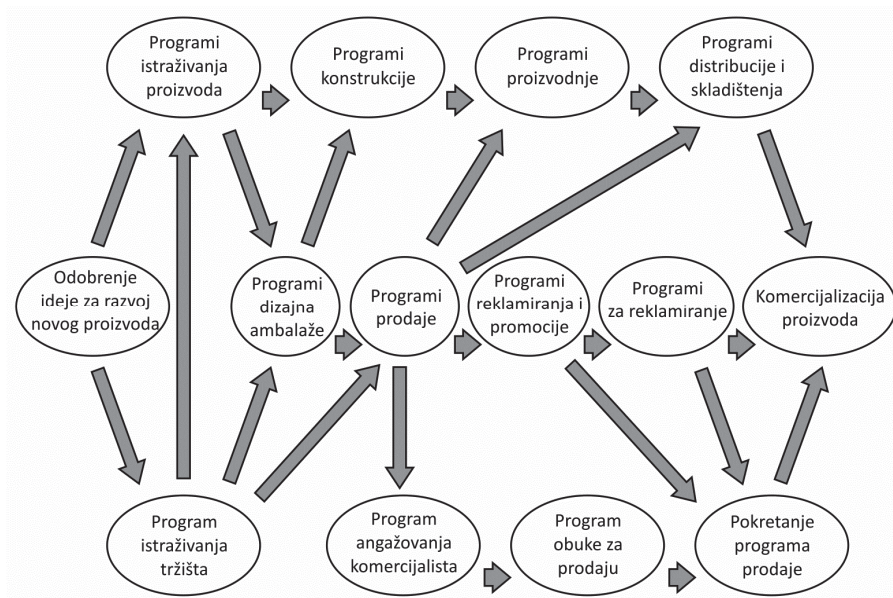
Osnovi menadžmenta

potrebne informacije od nižih nivoa u obliku njihovih ciljeva. Osim toga, podređeni će da bude jako motivisani i odani ciljevima koje su sami inicirali.

Menadžeri srednjeg nivoa, kao što su podpredsednik ili menadžer marketiga ili menadžer proizvodnje, uključeni su u postavljanje ciljeva ključnih područja rezultata, ciljeva divizije i ciljeva odeljenja.

Lično iskustvo je pokazalo da pristup odozdo na gore nije dovoljno iskorišćen, ali i da bilo koji pristup sam za sebe nije dovoljan. Neophodna su oba pristupa, a naglasak treba da zavisi od situacije, uzimajući u obzir elemente kao što je veličina organizacije, organizaciona kultura, preferirani stil vodstva rukovodioca i hitnost plana.

3.11.1.1. Mreža ciljeva



SLIKA 3.9. Mreža programa koji čine tipičan program novog proizvoda

Ciljevi i programi planiranja obično čine mrežu željenih rezultata i događaja. Ako ciljevi nisu međusobno povezani i ako ne podupiru jedan drugog, tada ljudi vrlo često slede puteve koji izgledaju dobri za njihovo sopstveno odeljenje, ali mogu za kompaniju kao celinu da budu štetni.

Ciljevi i planovi su retko linearni; to znači da nakon ostvarenja jednog cilja ne sledi odmah ostvarenje sledećeg cilja. Ciljevi i programi čine međusobno

3. PLANIRANJE

povezanu mrežu. *Slika 3.9.* prikazuje mrežu programa (od kojih svaki ima odgovarajući cilj) koji sačinjavaju tipičan program novog proizvoda. Svaki od tih programa može i sam da bude razrađen u vidu mreže uzajamno povezanih programa. Tako, program istraživanja proizvoda, prikazan na *slici 3.9.* kao događaj, može da uključi mrežu ciljeva i programa kao što su stvaranje prethodnog šematskog nacrt, izrada probnog modela (koji se fokusira na funkcije proizvoda, a zanemaruje njegov izgled), pojednostavljenje elektronskih i mehaničkih elemenata i dizajn ambalaže.

Menadžeri moraju da bude sigurni da komponente mreže odgovaraju jedna drugoj. Slaganje nije samo stvar izvođenja različitih programa, već takođe i vremenskog usklađivanja njihovog završetka, s obzirom da početak jednog programa često zavisi od završetka drugog.

Neko odeljenje kompanije može s lakoćom da postavi ciljeve koji se njemu samom čine sasvim odgovarajući, da bi zatim utvrdilo kako deluje suprotno ciljevima drugog odeljenja. Odeljenje proizvodnje može smatrati da su njegovi ciljevi najbolje zadovoljeni dugačkim ciklusom proizvodnje, ali to može da bude u suprotnosti sa željom odeljenja marketinga da ima sve proizvode trenutno dostupne ili sa ciljem finansijskog odeljenja o održavanju ulaganja u zalihe na određenom niskom nivou.

Organizaciona istraživanja **Gordona Donaldsona** pokazala su da kompanije često postavljaju nerealne ciljeve bez prepoznavanja mnogobrojnih ograničavajućih elemenata kao što su ekonomsko stanje i potezi konkurenata. Šta više, postavljanje finansijskih ciljeva kompanije kontinuiran je proces tokom kojeg moraju da se izbalansiraju konfliktni prioriteti.

U stvari, menadžeri često posmatraju ciljeve iz svoje sopstvene perspektive – na osnovu ličnog interesa – bez razumevanja celokupne mreže ciljeva.

Loše je kada se ciljevi ne podudaraju i nisu međusobno povezani.

Međutim, može da bude katastrofalno po ukupan posao, ako jedan drugoga ometaju. Potrebno je ono što je jedan rukovodioc opisao kao matrica ciljeva koji se uzajamno podupiru.

Višestrukost ciljeva

Ciljevi su, brojni. Višestruki su čak i misija preduzeća i njegovi opšti i glavni ciljevi.

Ciljevi će, na svakom nivou njihove hijerarhije, verovatno da budu višestruki. Neki ljudi misle da menadžer ne može uspešno da sledi više od nekoliko ciljeva, možda

Osnovi menadžmenta

dva do pet. Tvrdi se da previše ciljeva razvodnjava napore potrebne za njihovo ostvarenje i može da neopravdano naglasi minorne ciljeve na štetu glavnih.

Minornim ciljevima ne treba dati status važnih ciljeva ukoliko se ne radi o poslovima nižih nivoa. Teško da bi za menadžere viših nivoa bilo korisno trošenje vremena na manje važne ciljeve, kao što su: čestitanja, prisustvovanje sastancima ili odgovaranje na dospelu poštu. Postoje stvari za koje se očekuje da ih obavlja svaki menadžer i njih ne treba ubrajati u specifične i posebne ciljeve. Ciljevi se ne smeju poistovećivati sa aktivnostima.

Čak i ako se isključe rutinske stvari, izgleda da nema konačnog broja ciljeva. Planiranje će da bude neuspješno ako ciljeva ima mnogo da ni jedan od njih ne dobija odgovarajuću pažnju. Međutim, menadžeri mogu istovremeno da prate čak deset ili petnaest značajnih ciljeva s tim što je neophodno da se odredi relativna važnost cilja. U svakom slučaju broj ciljeva zavisi od toga koliko će ih menadžeri da obave sami, a koliko da ih dodele podređenima, ograničavajući na taj način svoju ulogu za delegiranje, nadgledanje i kontrolu.

3.12. Razvoj pojmova u menadžmentu pomoću ciljeva

Upravljanje pomoću ciljeva (**MBO**)²¹ danas se primenjuje u čitavom svetu. Ipak, uprkos njegovoj raširenoj primeni, nije uvek jasno šta se podrazumeva sa **MBO**. Neki ga još uvek shvataju kao sredstvo ocenjivanja; drugi ga vide kao motivacionu tehniku; treći pak razmatraju **MBO** kao sredstvo planiranja i kontrole. Drugim rečima, definicije i primene **MBO** znatno se razlikuju, pa je zato važno osvetliti pojmove koji nastaju. Međutim, pre svega treba definisati **MBO**. **Menadžment pomoću ciljeva** je sveobuhvatan sistem upravljanja koji ima integraciju na mnoge ključne aktivnosti u upravljanju na osnovni način i koji je svesno usmeren na uspešno i efikasno ostvarenje organizacionih i individualnih ciljeva. Ne vide svi **MBO** kao osnovu upravljanja. Neki još uvek definišu **MBO** na vrlo sužen i ograničen način.

Prve ideje o nastajanju MBO

Nijedna osoba ne može da se nazove osnivačem pristupa, koji naglašava ciljeve. Tokom veka, zdrav razum je govorio ljudima da pojedinci i grupe očekuju ispunjenje nekih krajnjih rezultata. Neki pojedinci su se odavno zalagali za upravljanje pomoću ciljeva i tako ubrzavali razvoj **MBO**–a kao sadržajnog procesa.

²¹ MBO je skraćenica za management by objectives.

3. PLANIRANJE

Jedan od njih je **Peter F. Drucker**²². On je 1954. godine delovao kao katalizator naglašavajući da ciljevi treba da se postave u svim područjima gde lična radna uspešnost (performansa) utiče na zdravlje preduzeća. **Drucker** je izgradio filozofiju koja naglašava samokontrolu i samousmerenost. U isto vreme, ako ne i ranije *General Electric Company* je koristila elemente **MBO**-a u svojim reorganizacijskim naporima za decentralizaciju menadžerskog odlučivanja. Kompanija je primenila filozofiju ocenjivanja identifikujući ključna područja rezultata i uradila opširno istraživanje merenja radne uspešnosti.

Ocena radne uspešnosti

Douglas McGregor, je mnogo doprineo svojim saznanjima o ponašanju podređenih. On je u svom klasičnom članku u *Harvard Business Review* 1957.god. kritikovao tradicionalne programe ocenjivanja podređenih, zasnovane na njihovim ličnim karakteristikama.

Prema tradicionalnom pristupu od menadžera se zahtevalo da daju sud na osnovu ličnih vrednosti podređenih. **McGregor** je predložio nov pristup ocenjivanju zasnovan na *Druckerovoj koncepciji* upravljanja pomoću ciljeva. Konkretnije rečeno, podređeni imaju zadatak da odrede sopstvene kratkoročne ciljeve i da ih posle toga razmotre s pretpostavljenim menadžerom. Pretpostavljeni ima pravo veta na te ciljeve, ali to će u uspešnoj okolini retko da bude potrebno.

Radna uspešnost se zatim ocenjuje s obzirom na te ciljeve, prvenstveno od strane samih podređenih. U ovom novom pristupu koji podstiče samoocenjivanje i samorazvoj, naglasak je na radnoj uspešnosti, a ne na osobinama ličnosti. Menadžer, delujući kao sportski trener, stvara aktivno učešće podređenih u procesu ocenjivanja što stvara predanost ciljevima i kreira motivirajuću okolinu.

Naglašavanje kratkoročnih ciljeva i motivacije

Istraživači, konsultanti i praktičari odavno su shvatili važnost individualnog postavljanja ciljeva. Rana istraživanja na *University of Maryland* ustanovila su da je radna uspešnost veća kada ljudi imaju specifične ciljeve, nego kada im se jednostavno kaže da se trude da daju sve od sebe. Jedno od prvih istraživanja **MBO** programa, kao i sa njime podstaknuto dodatno istraživanje, ustanovilo je da postoji „*znatno uzlazno kretanje u sveukupnom prosečnom nivou ciljeva*”. Takođe, u tom preduzeću je zapažen

²² Za njegovu izvornu raspravu o menadžmentu pomoću ciljeva videti Drucker, *The Practice of Management* (1954) str. 121-136. Drucker je rekao da je za taj pojam zaslužan Harold Smiddy.

Osnovi menadžmenta

napredak u ostvarivanju ciljeva i kontinuiran porast produktivnost. Međutim, kada je izvršeno dodatno istraživanje dokazano je da se produktivnost smanjivala. Iako postavljanje ciljeva nije jedini element u motivaciji zaposlenih ipak je vrlo važan (ostali elementi su stimulansi, participacija i autonomija). Postavljanje ciljeva kao motivacija tehnika nije ograničena samo na privredu, već je korisna i u javnim organizacijama. Opšta neodređenost ciljeva u mnogim javnim organizacijama je izazov za menadžere, ali postoje dokazi da je to izazov na koji može da se odgovori.

Uključivanje dugoročnog planiranja u proces MBO-a

Oni **MBO** programi u kojima je stavljen naglasak na ocenjivanju performansi i motivacije usmereni su na kratkoročne ciljeve. Takva orijentacija može na žalost, da dovede do neželjenog menadžerskog ponašanja. Na primer, može se dogoditi da menadžer proizvodnje u nastojanju da smanji troškove održavanja, izostavi izdatke neophodne za održavanje mašina u dobrom radnom stanju. Kvarovi mašina ne moraju da budu odmah vidljivi, ali mogu da rezultiraju sa kasnijim skupim popravkama. U nastojanju da se neke godine prikaže dobar prinos od investiranja, može da se zanemari stvaranje dobrih odnosa s kupcima. Slično tome, menadžer možda neće investirati u nove proizvode koji bi trebalo nekoliko godina da počnu da donose profit. Uviđajući ove nedostatke mnoge organizacije danas uključuju dugoročno i strateško planiranje u programe **MBO**-a.

Pristup sistemu MBO-u

Menadžment pomoću ciljeva pretrpeo je mnoge promene, koristi se u ocenjivanju performansi, kao instrument motivisanja pojedinaca i u strateškom planiranju. Postoje podsistemi upravljanja koji mogu da se integrišu u proces **MBO**. Oni uključuju oblikovanje organizacione strukture, upravljanje *portfeljom* (*port-folio management*), razvoj upravljanja, kretanje u karijeri, programe nagrađivanja i stvaranje proračuna. Ove različite menadžerske aktivnosti treba integrisati u sistem. Na primer, pokojni **George Odiorne**, najveći predstavnik **MBO**-a smatrao ga je sistemom menadžerskog vođstva. Drugi razmatraju sistemske veze **MBO**-a i mnogih drugih ključnih menadžerskih aktivnosti u različitim okruženjima.

Jedno od ranijih istraživanja **MBO**-a kao sveobuhvatnog sistema upravljanja pokazalo je da mnoge ključne menadžerske aktivnosti trebaju i mogu da budu integrisane u proces **MBO**-a. Step en integracije se, međutim razlikuje za pojedinačne aktivnosti. Ustanovljeno je, na primer, da najveći step en integracije

MBO-a sa menadžerskim aktivnostima postoji u kontrolisanju, planiranju i usmeravanju. Međutim, nekoliko ključnih menadžerskih aktivnosti u kadrovskom popunjavanju i organizovanju su, takođe, dobro integrisane u proces **MBO**-a. Ovi nalazi upućuju na zaključak da **MBO**-a, ako želimo da bude efikasan, moramo da posmatramo kao sveobuhvatan sistem. Ukratko, **MBO** mora da se smatra kroz način upravljanja, a ne pukim dodatkom menadžerskog posla.

3.12.1. Proces menadžmenta pomoću ciljeva

Praktična važnost ciljeva u menadžmentu može se najbolje uočiti sažimanjem načina kako uspešan menadžment pomoću ciljeva funkcioniše u praksi, slika 3.10.

Definisanje ciljeva. Ciljevi su sastavan deo planiranja. Planiranje započinje odlukom o tome šta organizacija i/ili njeni delovi žele da ostvare. Bez jasne definicije ciljeva, dolazi do rasipanja resursa. Identifikovanje prioriteta omogućava efektivno korišćenje resursa organizacije.

Bez pravilno odabranih ciljeva, ne mogu se definisati druge planske odluke koje doprinose realizaciji ciljeva. Ipak, postoje određeni razlozi zbog kojih menadžeri izbegavaju formulisanje ciljeva za organizaciju kao celinu ili za njene delove.

Prvo, to može biti posledica nespremnosti menadžera da daju alternativne ciljeve. Odluka o izboru novih ciljeva i odgovarajućih resursa za njihovo ostvarenje podrazumeva odustajanje od drugih alternativa.

Drugo, razlog može biti strah od neuspeha. Menadžeri koji su precizno definisali ciljeve snose rizik neuspeha njihovog ostvarenja.

Treće, nepoznavanje organizacije. Menadžeri ne mogu definisati adekvatne ciljeve ukoliko nemaju odgovarajuće informacije o organizaciji i dobre odnose sa njenim članovima.

Četvrto, nepoznavanje okruženja. Bez poznavanja konkurenata, klijenata, potrošača, državnih agencija i sl. menadžeri se nalaze u svojevrsnoj konfuziji povodom izbora adekvatnog puta što dovodi do odustajanja od definisanja odgovarajućih ciljeva.

Peto, nedostatak samopouzdanja. Da bi se mogli identifikovati sa ciljevima, menadžeri moraju verovati u mogućnost njihovog ostvarenja. Ukoliko menadžeri nemaju poverenja u sebe ili u organizaciju povodom ostvarenja određenih ciljeva, oni izbegavaju njihovo preciziranje.

Osnovi menadžmenta

Da bi ostvarilo misiju, preduzeće planira svoje akcije. Rezultat procesa planiranja su planske odluke. Primarna planska odluka su ciljevi. Ostale planske odluke kao što su pravila, postupci, politike, planovi, projekti, programi i strategije služe ostvarenju ciljeva.

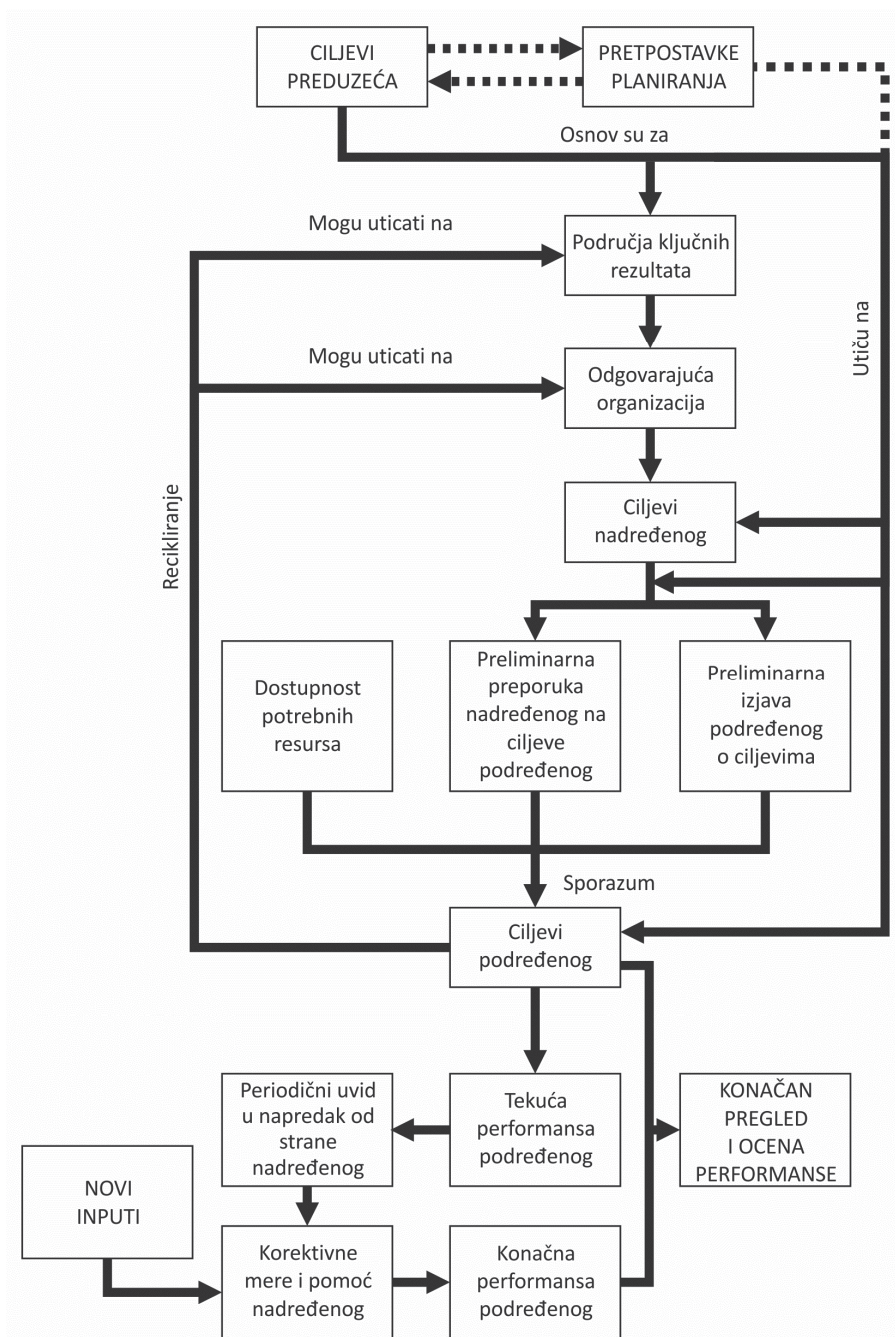
Ciljevi predstavljaju željeno stanje ili nivo aktivnosti prema kojoj je celokupna aktivnost organizacije usmerena. Ciljevi su orijentiri u kretanju. Za organizaciju ciljevi su isto što i za moreplovca zvezde na nebeskom svodu.

Efikanan menadžment je nemoguće zamisliti bez ciljeva. Uostalom, svrha menadžmenta je da organizaciju prevede iz početnog stanja do željenog stanja (ili cilja), uz minimum transakcionih troškova. Procena efikasnosti određenih odluka se ne može dati bez standarda. Ciljevi imaju ulogu standarda.

Poslovni ciljevi

Glavni poslovni ciljevi su diversifikacija rizika, ekonomska efikasnost, rentabilan rast i tržišno učešće. Striktno, **diversifikacija rizika znači da preduzeće ne nosi sva jaja u istoj korpi**. Zbog rizika koji je imanentan poslovnoj aktivnosti, preduzeće ulaže sredstva u različite delatnosti kako bi dobici u rentabilnim delatnostima nadoknadili gubitke u nerentabilnim delatnostima. Ekonomska efikasnost znači da se poslovanje obavlja na način da su prihodi veći od troškova. Rast je dobrodošao ali nije uvek lako ostvariv. Rast može da dovede i do uništavanja vrednosti. Samo rast koji dovodi do stvaranja vrednosti za vlasnike je rentabilan rast. Tržišno učešće je pretpostavka konkurentske prednosti. Naime, preduzeća koja imaju najviše tržišno učešće ostvaruju najveći nivo dodatne vrednosti. Pored apsolutnog, postoji i relativno tržišno učešće. Relativno tržišno učešće predstavlja prodaju jednog preduzeća u odnosu na prodaju drugog najvećeg konkurenta.

Praktična važnost ciljeva u menadžmentu može najbolje da se uoči sažimanjem načina kako da uspešan menadžment pomoću ciljeva funkcioniše u praksi. *Slika 3.10.* grafički prikazuje ovaj proces. Idealno, proces započinje na vrhu organizacije i ima aktivnu podršku glavnog rukovodioca koji usmerava organizaciju. Nije bitno da postavljanje ciljeva krene od vrha. Ono može da počne na nivou dela preduzeća, na nivou marketing menadžera ili čak i niže.



SLIKA 3.10. Proces menadžmenta pomoću ciljeva

Osnovi menadžmenta

Na primer, u jednoj kompaniji taj sistem je prvo pokrenut samo u njenom jednom delu i u njemu je realizovan do najnižeg nivoa kontrole s mrežom povezanih ciljeva. Pod vođstvom i posebnom pažnjom menadžera tog dela kompanije sistem je uspeo u područjima profitabilnosti, smanjenja troškova i poboljšanih operacija. Uskoro je to zainteresovalo menadžere nekih drugih kompanija i njegovog glavnog rukovodioca, pa su oni pokušali da primene slične programe. U jednom drugom slučaju, šef odeljenja računovodstva razvio je sistem za svoju grupu; njegov uspeh doneo mu je priznanje (i unapređenje) i poslužio je kao polazna tačka za program cele kompanije.

Kao i u svim drugim vrstama planiranja, jedna od kritičnih potreba **MBO**-a je stvaranje konzistentnih pretpostavki planiranja i njihovo prihvatanje u organizaciji. Ni od jednog menadžera ne može da se očekuje postavljanje ciljeva bez smernica.

Postavljanje preliminarnih ciljeva na vrhu

Uz odgovarajuće pretpostavke pri planiranju, prvi korak vrhovnog menadžera u postavljanju ciljeva je da utvrdi šta su u njegovom viđenju misija ili svrha kao i najvažniji ciljevi organizacije u nekom periodu. Ovi ciljevi mogu da budu postavljeni za bilo koje razdoblje – tromesečje, godinu, pet godina ili bilo koji odgovarajući period. U većini slučajeva ciljevi se postavljaju tako da koincidiraju s godišnjim proračunom ili dovršenjem velikog projekta. Međutim, ovo nije neophodno, a često nije ni poželjno. Izvršenje određenih ciljeva treba predvideti u kraćim periodima, dok izvršenje nekih drugih ciljeva treba rasporediti za mnogo duže vreme. Takođe, kako se spuštamo niz organizacionu hijerarhiju, periodi predviđeni za ispunjenje ciljeva uvek su kraći. Retko nadzornici prvog nivoa mogu da postavie mnogo godišnjih ciljeva, s obzirom da imaju mnogo operativnih poslova, kao što su smanjenje troškova ili škarta, preuređenje radionice ili uvođenje specijalnih programa za osoblje, razdoblje ostvarivanja ciljeva je prekratko.

Ciljevi koje postavlja nadređeni su preliminarni, zasnovani na analizama i procenjivanjima šta organizacija može i treba da postigne u okviru određenog vremena. Ovo zahteva uzimanje u obzir snagu i slabost kompanije u svetlu postojećih prilika i opasnosti. Ove ciljeve treba shvatiti kao provizorne i podložne menjanju, sve dok podređeni ne izrade potpun lanac proverljivih ciljeva. Obično nije preporučljivo podređenima nametati ciljeve jer prisile jedva da dovede do predavanja cilju. Mnogi menadžeri su ustanovili da proces zajedničkog postavljanja ciljeva s podređenima iznosi na videlo probleme i prilike kojih prethodno nisu bili svesni.

Razjašnjenje organizacionih uloga

Često se ispušta iz vida veza između očekivanih rezultata i odgovornosti za njihovo ostvarenje. Idealno bi bilo kada bi za svaki cilj i potcilj bila odgovorna posebna osoba. Međutim, analiza organizacione strukture često pokazuje da je odgovornost nejasna tako da je potrebno razjašnjenje i reorganizacija. Ponekad je nemoguće struktuirati organizaciju na način da postavljeni cilj bude nečija lična odgovornost. Na primer, pri postavljanju ciljeva za lansiranje novog proizvoda, menadžeri istraživanja, marketinga i proizvodnje moraju pažljivo da koordiniraju svoje aktivnosti. Njihove posebne funkcije mogu da budu centralizovane tako da se to proglasi odgovornošću menadžera proizvodnje.

Postavljanje ciljeva podređenih

Kada se uverio da su podređeni menadžeri informisani o relevantnim opštim ciljevima, strategijama i pretpostavkama planiranja, nadređeni može nastaviti da radi s podređenima na postavljanju njihovih ciljeva. Nadređeni tada pita podređene koje ciljeve mogu po svom očekivanju da ispune, u kojem razdoblju i s kojim resursima. Zatim raspravljaju prethodne zamisli o tome koji ciljevi izgledaju odgovarajući za organizaciju ili odeljenje.

Uloga nadređenog je, na ovoj tački vrlo važna. Pitanja koja treba da postavlja između ostalih su: Šta vi možete da doprinesete? Kako možemo poboljšanjem vašeg delovanja da poboljšamo produktivnost? Šta nam stoji na putu: koje prepreke vas ometaju u postizanju veće radne uspešnosti? Koje promene možemo učiniti? Kako ja mogu pomoći? Začuđujuće je kako se mogu identifikovati stvari koje ometaju funkcionisanje i koliko konstruktivnih ideja može da se izvuče iz znanja i iskustva podređenih.

Nadređeni moraju, takođe da budu strpljivi i da pomažu podređenima u oblikovanju konzistentnih ciljeva koji će doprineti poslu, i paziti da im se ne postave ciljevi koje je nemoguće ostvariti. U ljudskoj prirodi je verovanje da bilo šta može da bude dovršeno u jednoj godini, ali da se toliko malo toga može uraditi već sledeće nedelje. Jedna od stvari koja može da oslabi program upravljanja pomoću ciljeva je dopuštanje menadžerima da postavljaju nerealne ciljeve.

Kako postaviti ciljeve

Bez jasnih ciljeva u upravljanju se mnogo luta. Ne može se očekivati da će bilo koja grupa ili pojedinac delovati poslovno i efikasno ako ne postoji jasan cilj.

Kvantitativni i kvalitativni ciljevi

Da bi bili merljivi, ciljevi moraju da se proveravaju. To znači da možemo da odgovorimo na sledeće pitanje: Kako ću, na kraju razdoblja, znati da li je cilj ispunjen? Na primer, cilj je da se ostvari razuman profit koji može u najboljem slučaju da pokaže da li je kompanija postigla profit ili gubitak. Ovo nam ne govori koliko je profita trebalo da se ostvari. Takođe, ono što je razumno za podređenog ne mora uopšte da bude prihvatljivo za nadređenog. U slučaju ovakvog neslaganja, podređeni je, naravno, slabija strana.

Ponekad je teško postaviti rezultate tako da se oni mogu da proveru. Ovo je posebno važno za osoblje u službama preduzeća i državnim institucijama. Na primer, uvođenje računarskog sistema je važan zadatak, ali *“vesti računarski sistem”* nije cilj koji može da se proveri. Pretpostavimo da je cilj da se uvede računarizovan sistem kontrole (s određenim specifikacijama) u odeljenje proizvodnje do 31.12. tekuće godine vreme uvođenja da ne pređe 500 radnih časova. U ovom slučaju ispunjenje cilja može da se meri. Kvalitet, takođe može da bude specificiran (vremenom u kojem je sistem u zastoju).

Smernice za postavljanje ciljeva

Postavljanje ciljeva je stvarno težak zadatak. Zahteva inteligentno usmeravanje nadređenog i široko iskustvo podređenog. Smernice će pomoći menadžerima za postavljanje njihovih ciljeva.

Popis ciljeva ne treba da bude dug, ali treba da pokrije osnovne osobine posla. Kao što je naglašeno u ovom poglavlju, ciljevi bi trebali da bude proverljivi i da kažu šta treba da se ostvari i kada. Ako je moguće treba da se označi željeni kvalitet i predviđeni troškovi ostvarenja ciljeva. Ciljevi bi trebali da predstavljaju izazov, da naznače prioritete kao i da podstiču lični i profesionalni rast i razvoj.

Studija slučaja

Od sportske odeće do visoke mode

Dok preduzetnici širom sveta uspeh u poslovanju postižu time što stalno iznenađuju svoje potrošače i pretvaraju njihove snove u realnost, postoji kompanija koja je uspela da opstane čineći upravo suprotno. Jelena Kljajić najveći proizvođač ženske odeće u zemlji, uspela je da ženama otkrije njihovu pravu prirodu učeći ih da budu ono što jesu, a ne ono o čemu maštaju. Prema programu za modnu reviju Jelene Kljajić, Kljajić dizajn je "jednostavan, nepretenciozan, smišljen za žene koje moraju da razmišljaju o drugim prećim stvarima nego što je moda. Nema nikakvih fantazija. Nema iznenađenja."

Mada su predsedniku Milanu Stajiću jasni elementi koji čine uspeh Jelene Kljajić, ipak ne može a da se ne zapita da li će zacrtana strategija i dalje biti efikasna. Konkurenciju je već zahvatila panika i mnogi su opsednuti šemom prodaje proizvoda po sniženim cenama. Kod potrošača se oseća velika odbojnost da plate punu cenu za bilo koji proizvod. Međutim Jelena Kljajić je ponosna što je u stanju da proda preko 55% svoje odeće po punoj ceni. Dalje, iako Jelena Kljajić još uvek drži lavovski deo tržišta, preduzeća kao što su Zara i Mango, su veoma jaka konkurencija. Da li kompanija može još uvek da se pridržava svog tradicionalnog konzervatizma i planiranja prema željama kupca i da pre živi?

Jelena Kljajić 1990. osnovala kompaniju koja je od malog preduzeća za proizvodnju sportske obuće postala modna kuća s veoma širokim izborom proizvoda. Godine 1996. uvrstila se kao jedna od dve kompanije čiji su osnivači žene. Proteklih deset godina prihod od prodaje je rastao po stopi od oko 36% godišnje, do otprilike 2 milijarde dinara - skoro duplo više od prvog iz niza konkurenata. Dalje, profit se povećavao po stopi od 42% godišnje do impresivnog iznosa od 205 miliona dinara. Sve ovo se odigralo uprkos najvećem padu prodaje od velike depresije do danas. Jelena Kljajić nije samo postigla da bude lider u industriji mode već i jedna od najuspešnijih kompanija u zemlji.

Neraskidiv deo uspeha kompanije je planiranje prema željama kupaca. Feedback (SURF), sistem najnovijih podataka o reakciji kupaca, daje stalna obaveštenja kompaniji o tome šta se prodaje, a šta ne ide širom države u svakom trenutku. Sistem kompjutera vredan 10 miliona dinara koristi se da bi se obradili podaci i izradili izveštaji na kraju svake nedelje. Rukovodioci

Osnovi menadžmenta

jedinica zatim utvrđuju kako kratkoročne tako i dugoročne planove potreba prema reakciji kupaca na pojedine proizvode, modele, veličine i boje.

SURF takođe pruža Jeleni Kljajić mogućnost da stupi u kontakt s potrošačem u njenoj najomiljenijoj radnji. Ista radnja će na različitim geografskim tačkama vrlo verovatno pružati usluge drugom tipu potrošača. Na primer, prodaja odeća za posao može da bude veoma uspešna u Beogradu, dok će se dnevna odeća lakše prodavati u Novom Sadu. Pomoću SURF Jelena Kljajić može da određuje koju vrstu robe će prodavati u određenim radnjama, vodeći računa o tome ko su potrošači koji se snabdevaju u tim radnjama.

Tehnologija može da pomogne, ali ne i da zameni napore koje uloži čovek. Tako Jelena Kljajić ima uvid u primedbe potrošača putem kontakta koje njeno osoblje ima s potrošačima i maloprodajnim punktovima. Oko 10 stručnjaka širom države zaduženo je da razgovara s kupcima dok kupuju robu kako bi utvrdilo njihove reakcije na proizvode kompanije. Kompanija ima i 18 sopstvenih radnji koje koristi kao mesta gde se ispituju nove ideje.

Jelena Kljajić održava prisne kontakte s maloprodajnim trgovinama, prvo da bi se uverila da robom rukuju ispravno, a i da nasluti moguća pitanja i probleme do kojih može doći. Kompanija takođe zahteva da se roba prezentira na provereni način i za to ima ekipu od 7 konsultanta koji su zaduženi da obilaze robne kuće i radnje kako bi se uverili da se odeća izlaže na standardan način utvrđen politikom kompanije. Kompanija ima i 5 radnika koji odgovaraju na telefonske pozive potrošača. Većina je zadužena da odgovara na pitanja i probleme trgovaca u čijim se radnjama roba prodaje.

U slučaju Jelene Kljajić kupac je taj koji planira za kompaniju. "Ova kompanija je čvrsto ubeđena da su je izgradili kupci", kaže Nikola Jević, potpredsednik kompanije za marketing. "Danas svaka kompanija u zemlji zna da je to ono što joj je potrebno - da brine o svojim potrošačima. Mi to radimo od samog starta." Josip Srdić, potpredsednik upravnog odbora i predsednik jedinice za žensku sportsku odeću, potvrđuje ovu izjavu rečima. "Setite se koga mi slušamo: kupca". Primetio je. "On je taj koji se opredeljuje za nas svakog dana tokom nedelje."

I mada odaje priznanje tradiciji Jelene Kljajić, ipak mora da uzme u obzir dinamiku promena koje se odigravaju unutar industrije. Da li kompanija i dalje može da uvažava kupca i pri tom ostane na čvrstim nogama?

PITANJA:

1. Koje mere koje drugi preduzimaju unutar industrije mogu da predstavljaju najveći problem za Stajića?
2. Objasnite prirodu ustaljene prakse Jelene Kljajić u svetlu strategije koju primenjuje. Da li postoji harmonija između ciljeva, strategija, administriranja i strateške kontrole?
3. Da li kolektivna strategija može da pruži Stajiću prilike koje bi trebalo da razmotri?

4. ORGANIZOVANJE

4.1. Organizaciona struktura i dizajn

Nijedna oblast menadžmenta nije se toliko promenila u prethodnim godinama kao organizovanje i organizaciona struktura. Tradicionalni pristup organizovanju posla treba preispitati i ponovno vrednovati da bi se pronašao strukturalni dizajn koji će pružiti najveću sigurnost zaposlenima i olakšati im obavljanje organizacionog rada, koji će omogućiti postizanje efikasnosti, ali koji će biti i fleksibilan, što je neophodno za uspeh u današnjem dinamičnom okruženju. Organizovanje je proces stvaranja organizacione strukture.

Organizaciona struktura je formalna podela poslova unutar organizacije. Kada menadžeri razvijaju ili promene strukturu, oni prave organizacioni dizajn, koji podrazumeva odluke o šest ključnih elemenata:

1. specijalizaciju
2. departmentalizaciju
3. lanac komandovanja
4. raspon kontrole
5. centralizaciju i decentralizaciju
6. formalizaciju

4.1.1. Specijalizacija rada

Termin specijalizacija rada se koristi da bi se opisalo do kog stepena su aktivnosti u jednoj organizaciji podeljene na posebne poslove. Suština specijalizacije rada je u tome da celokupan posao ne obavlja pojedinac, nego se

Osnovi menadžmenta

taj posao deli, a svaki deo obavlja druga osoba. Zaposleni pojedinci su specijalizovani za obavljanje dela posla, a ne za celokupan posao.

Tokom prve polovine dvadesetog veka, menadžeri su smatrali specijalizaciju rada neograničenim izvorom povećane produktivnosti. Specijalizacija rada nije široko primenjivana, a kada je počela da se primenjuje, produktivnost zaposlenih je porasla. Međutim, u nekim poslovima se došlo do tačke u kojoj je ljudska neekonomičnost zbog specijalizacije rada- dosada, umor, stres, loš kvalitet i porast odsustvovanja- imala mnogo negativnije efekte, nego ekonomske prednosti.

Savremeni privredni i ukupni društveni razvoj uslovio je potrebu uključivanja što šireg kruga kadrova u odlučivanje i snošenje odgovornosti za poslovanje preduzeća. Time se doprinosi racionalnijem korišćenju radnih sposobnosti i raspoloživih sredstava za proizvodnju. Zato se pristupa podsticanju inicijative svih zaposlenih u vođenju brige o uspehu preduzeća. Podelom rada na individualne izvršioci omogućuje se specijalizacija radnika za određenu vrstu posla. Obučavanje radnika za jednostavniji posao traje kraće i manje košta. Složeniji zadatak zahteva duže vreme i veće troškove učenja. Pored toga, specijalizacija radnika za određene poslove omogućuje obavljanje ukupnog zadatka preduzeća za kraće vreme. Specijalizacija proizvodnje na današnjem stepenu razvoja tržišta i sredstava za proizvodnju dovoljno je u teoriji izražena, a u praksi proverena i potvrđena kroz dovoljno dugi vremenski period. Na to ukazuje i narastanje broja specijalizovanih preduzeća u odnosu na univerzalne oblike proizvodnje. Specijalizacija je merilo za racionalno poslovanje ne samo jednog preduzeća, već i čitave nacionalne privrede.

Specijalizacija rada je danas važan mehanizam organizovanja, ali ne i izvor stalno rastuće produktivnosti. Većina zaposlenih u zdravstvenim organizacijama je usko specijalizovana za posao koji obavlja.

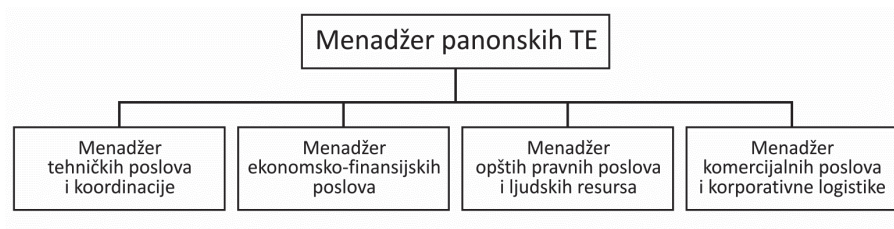
4.1.2. Departmentalizacija

Kada se poslovi podeli prema specijalizaciji rada, oni se moraju ponovo grupisati da bi se zajednički zadaci mogli koordinisati. Osnova po kojoj se grupišu poslovi naziva se departmentalizacija. Svaka organizacija će imati sopstveni specifičan način klasifikovanja i grupisanja radnih aktivnosti.

Funkcionalna departmentalizacija grupiše poslove po funkcijama. Ovaj pristup može da se koristi u svim vrstama organizacije, iako se funkcije menjaju da bi održavale svrhu i poslovanje organizacije. Na slici 4.1. prikazana je funkcionalna

4. ORGANIZOVANJE

departmentalizacija Panonskih TE-TO. Privredno društvo „Panonske termoelektrane-toplane“ DOO Novi Sad (Panonske TE-TO) radi i posluje u okviru Javnog preduzeća „Elektroprivreda Srbije“ kao zavisno privredno društvo. Zajedno sa svoja tri ogranka u Novom Sadu, Zrenjaninu i Sremskoj Mitrovici, ono igra značajnu ulogu u snabdevanju Srbije, Vojvodine i Novog Sada električnom i toplotnom energijom.



SLIKA 4.1.: Funkcionalna departmentalizacija Panonske TE-TO, Novi Sad

Dobre strane funkcionalne departmentalizacije su:

- efikasnost usled spajanja sličnih specijalnosti i ljudi koji imaju slične veštine, znanje i orijentacije
- koordinacija u okviru funkcionalne oblasti
- dubinska specijalizacija

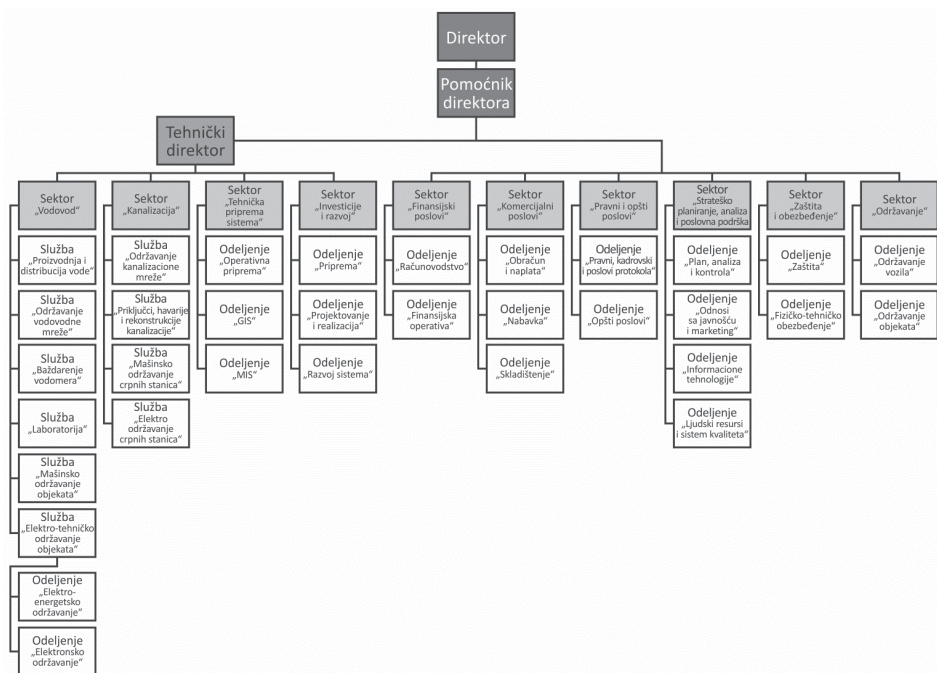
Loše strane funkcionalne departmentalizacije su:

- slaba komunikacija među komunikacionim oblastima
- ograničeni uvid u organizacione ciljeve

Proizvodna departmentalizacija grupiše poslove po proizvodnoj liniji. U ovom pristupu, svaka glavna proizvodna oblast je pod nadležnošću menadžera koji je odgovoran za sve što je u vezi sa tom proizvodnom linijom. Na slici 4.2. prikazana je proizvodna departmentalizacija JKP “Vodovod i kanalizacija”, Novi Sad. Osnovna delatnost JKP “Vodovod i kanalizacija” jeste sakupljanje, prečišćavanje i isporuka vode za piće korisnicima, kao i prečišćavanje i odvođenje atmosferskih i otpadnih voda.

Dobre strane proizvodne departmentalizacije su:

- dozvoljava specijalizaciju za posebne proizvode i usluge
- menadžeri mogu da postanu eksperti u svojoj delatnosti
- približavanje klijentima



SLIKA 4.2. Proizvodna departmentalizacija JKP “Vodovod i kanalizacija”, Novi Sad

Loše strane proizvodne departmentalizacije su:

- dupliranje funkcija
- ograničen uvid u organizacione ciljeve

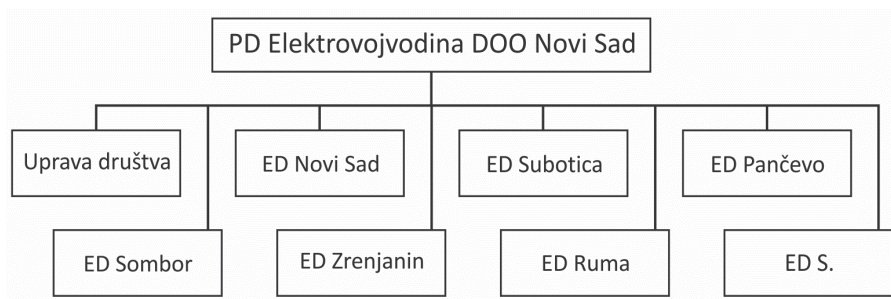
Geografska departmentalizacija grupiše poslove na osnovu teritorije ili geografskog prostora. Geografska departmentalizacija prikazana je na slici 4.3. na primeru PD Elektrovojvodina doo Novi Sad. Delatnost PD Elektrovojvodina doo Novi Sad je distribucija električne energije i upravljanje distributivnim sistemom na području AP Vojvodine.

Dobre strane geografske departmentalizacije su:

- efektivnije i efikasnije rešavanje specifičnih regionalnih problema
- bolje ispunjavanje potreba jedinstvenih geografskih tržišta.

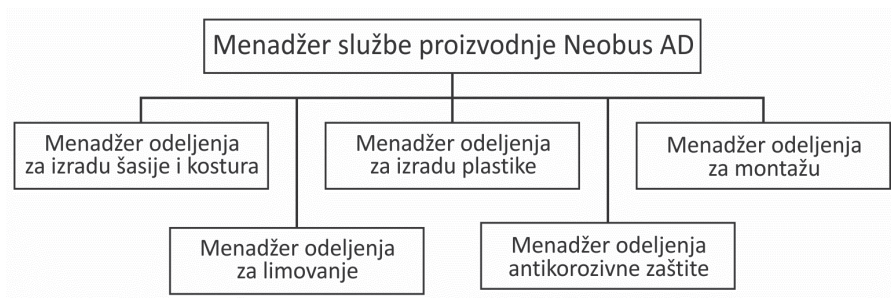
Loše strane geografske departmentalizacije su:

- dupliranje funkcija
- mogućnost osećaja izolovanosti od drugih ograničenih oblasti



SLIKA 4.3. Geografska departmentalizacija PD Elektrovojvodina DOO, Novi Sad

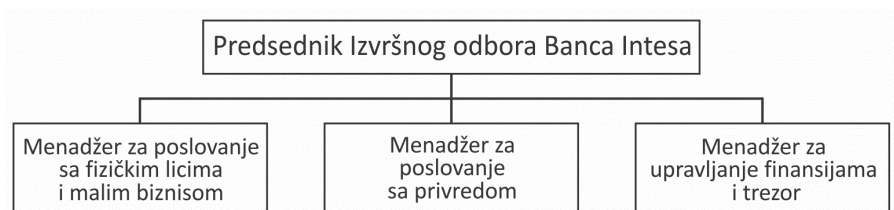
Procesna departmentalizacija grupiše poslove na osnovu prometa proizvoda ili klijenata. Po ovom pristupu, radne aktivnosti prate prirodan promet proizvoda. Primer procesne departmentalizacije prikazan je na slici 4.4. Neobus AD Novi Sad. Neobus AD Novi Sad je preduzeće za izradu autobusa. Neobus proizvodi autobuse na sopstvenim šasijama kao i na šasijama drugih proizvođača (Volvo, DAF, Mercedes, FAP).



SLIKA 4.4. Procesna departmentalizacija Neobus AD, Novi Sad

Dobra strana procesne departmentalizacije je efikasniji protok radnih aktivnosti, a loša strana je da se može koristiti samo sa određenim vrstama proizvoda.

Departmentalizacija poslova sa klijentima grupiše poslove po klijentima koji imaju zajedničke potrebe ili probleme koje najbolje mogu rešiti stručnjaci. Na slici 4.5. prokazana je departmentalizacija poslova sa klijentima na primeru Banca Intesa. Banca Intesa ima široku lepezu savremenih bankarskih proizvoda u poslovima sa fizičkim licima, preduzetnicima, malim i srednjim preduzećima, velikim kompanijama i lokalnim samoupravama.



SLIKA 4.5. Departmentalizacija poslova sa klijentima Banca Intesa

Dobra strana departmentalizacije poslova sa klijentima je da potrebe i probleme klijenata mogu rešavati stručnjaci, a loše strane su dupliranje funkcija i ograničen uvid u organizacione ciljeve.

Velike organizacije često kombinuju većinu navedenih formi departmentalizacije. Na primer, Javno preduzeće Elektroprivreda Srbije, koje snabdeva privredu i stanovništvo električnom energijom, ima približno 35 hiljada zaposlenih radnika. Ukupno instalisana snaga kapaciteta za proizvodnju električne energije je 8359 MW. JP Elektroprivreda Srbije ima 7 direkcija i 11 privrednih društava od čega se 6 bavi proizvodnjom uglja i energije, a 5 privrednih društava se bavi distribucijom električne energije. Ova kompanija ima zastupljene sve navedene forme departmentalizacije.

4.1.3. Lanac komandovanja

Godinama je koncept lanca komandovanja bio kamen temeljac organizacionog dizajna. Lanac komandovanja danas ima manju važnost, ali savremeni menadžeri još moraju da uzimaju u obzir njegove implikacije kada odlučuju kako da na najbolji način strukturiraju svoje organizacije.

Lanac komandovanja je stalna linija autoriteta koja polazi od gornjih organizacionih nivoa do najnižih nivoa i razjašnjava ko je kome odgovoran.

Ne može se razmotriti lanac komandovanja, a da se ne razmotre ostala tri koncepta:

- autoritet
- odgovornost
- jedinstvo komande

Autoritet se odnosi na prava data menadžeru da kaže zaposlenima šta da rade i da očekuje od njih da to urade. Da bi se olakšalo donošenje odluka i koordinacija, menadžeri organizacije su deo lanca komandovanja i dat im je određen stepen ovlašćenja da bi imali svoje odgovornosti. Pošto menadžeri

4. ORGANIZOVANJE

koordinišu i integrišu rad zaposlenih, zaposleni preuzimaju obavezu da obave bilo koje preuzete zadatke. Obaveza ili očekivanje da se zadaci izvrše poznata je kao odgovornost. Princip jedinstva komande pomaže da se sačuva koncept kontinuirane linije autoriteta. Po ovom principu, lice treba da bude odgovorno samo jednom menadžeru. Bez jedinstva komande, konflikti zahtevi i prioriteta koji dolaze od različitih šefova mogu da stvore probleme.

Prvi teoretičari menadžmenta isticali su važnost koncepta lanca komandovanja autoritetom, odgovornošću i jedinstvom komande. Ti koncepti su danas manje važni, između ostalog i zbog toga što se razvila informaciona tehnologija. Zaposleni u celoj organizaciji mogu za nekoliko sekundi da dobiju pristup informacijama koje su nekada bile na raspolaganju samo top menadžerima. Pojavom kompjutera, zaposleni komuniciraju s bilo kim bilo gde u organizaciji, a da ne moraju da idu zvaničnim kanalima – kroz lanac komandovanja. Primenom međufunkcionalnih timova i timova koji sami upravljaju u sve većem broju organizacija i primenom novog organizacionog dizajna s većim brojem šefova, tradicionalni koncepti autoriteta, odgovornosti i lanca komandovanja postaju manje važni.

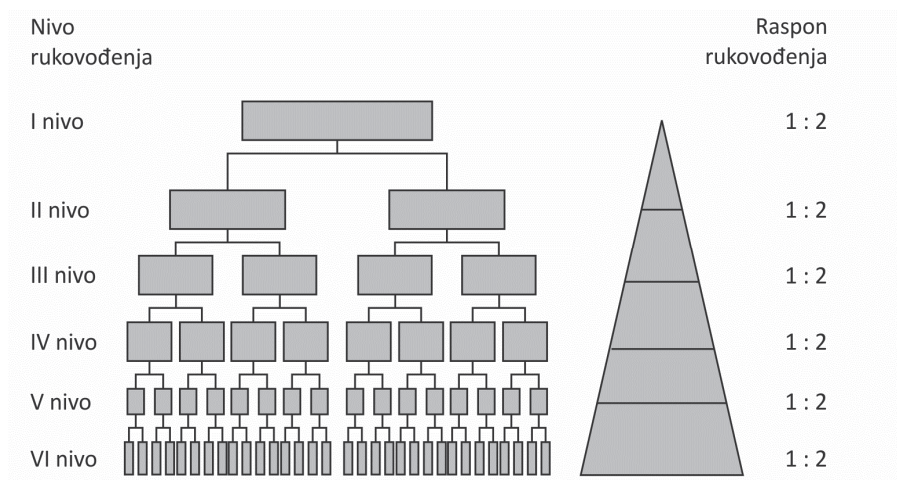
4.1.4. Raspon kontrole

Savremeno viđenje raspona kontrole priznaje da mnogi faktori utiču na odgovarajući broj zaposlenih kojima menadžer može efikasno i efektivno da upravlja. Ti faktori uključuju veštine i sposobnosti menadžera i zaposlenih i karakteristike obavljenog posla. Na primer, što više iskustva imaju zaposleni i što su više obučeni, to će im manje biti potreban nadzor. Menadžeri sa dobro obučanim i iskusnim osobljem mogu sasvim dobro da funkcionišu sa širim rasponom kontrole. Ostale nepredviđene promenljivosti koje određuju odgovarajući raspon uključuju sličnost zadataka zaposlenih, kompleksnost tih zadataka, fizičku blizinu podređenih, stepen do kojeg su standardizovane procedure, sofisticiranost informacionog sistema organizacije, snagu kulture organizacije i stil koji prevlađuje kod menadžera.

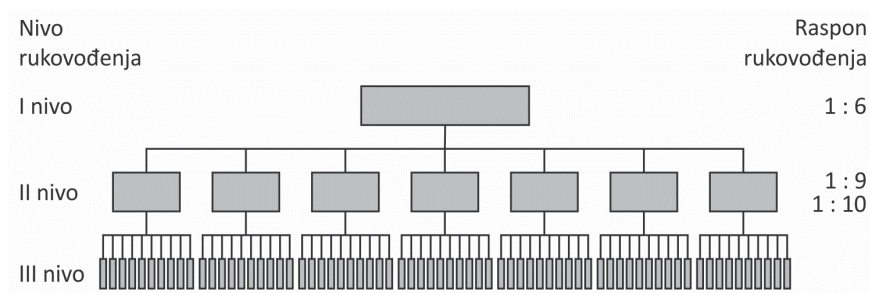
Na slikama 4.6. i 4.7. prikazane su uža i šira organizaciona struktura preduzeća, odnosno uža i šira raspon kontrole.

Poslednjih godina postoji trend ka širem rasponu kontrole što je u skladu sa nastojanjima menadžera da smanje troškove, ubrzaju donošenje odluka, povećaju fleksibilnost, približe se klijentima i daju ovlašćenja zaposlenima. Da bi se obezbedilo sigurno poslovanje kompanije usled šireg raspona kontrole, neophodno je investirati u obuke zaposlenih. Menadžeri mogu da kontrolišu širi raspon ako zaposleni dobro znaju svoje poslove ili mogu da se obrate kolegama ako imaju neka pitanja.

Osnovi menadžmenta



SLIKA 4.6. Uža organizaciona struktura preduzeća sa užim rasponom kontrole



SLIKA 4.7. Šira organizaciona struktura preduzeća sa širim rasponom kontrole

4.1.5. Centralizacija i decentralizacija

Organizovanje je aktivnost menadžmenta koja obezbeđuje skladno povezivanje ljudi koji pribavljaju, raspoređuju i koriste sredstva za rad i materijal da bi preduzeće uspešno poslovalo. Iz navedene definicije proizilazi zaključak da se organizovanje zasniva na podeli rada između učesnika u procesu poslovanja preduzeća. Na toj osnovi ukupno poslovanje preduzeća raspoređuje se na pojedine grupe radnika, a zatim i na pojedince. Time se postiže specijalizovanje grupe i pojedinca za određene poslove, čime se omogućuje povećanje efikasnosti ukupnog poslovanja. Međutim, tako nastala podela rada nužno iziskuje koordinaciju između radnih grupa, ali i između pojedinaca u radnim grupama, pa se u nadležnosti organizovanja javljaju i aktivnosti koordinacije.

4. ORGANIZOVANJE

Centralizacija opisuje stepen do kojeg je donošenje odluka koncentrisano u jednoj tački u organizaciji. Ako top menadžeri donose ključne odluke u organizaciji sa malim ili nikakvim inputom sa nižih nivoa, organizacija je centralizovana.

Organizovanjem se različitim pojedincima u preduzeću dodeljuju poslovi, utvrđuju se odnosi između pojedinačnih zadataka i koordiniraju se aktivnosti u realizaciji ciljeva preduzeća. Elementi procesa rada se organizovanjem grupišu i raspoređuju u odgovarajuće organizacione celine (odeljenja, službe, sektore i sl.), a uspostavljanjem odnosa između tih celina formira se organizaciona struktura preduzeća. Osim toga organizovanjem se određuje stepen slobode delovanja menadžera na različitim nivoima upravljanja. Menadžeri višeg nivoa prenose ovlašćenja, odnosno delegiraju autoritet neophodan za upravljanje na menadžere nižeg nivoa. Delegiranje autoriteta i nadležnosti, kao i organizacija posla, su tesno povezani sa decentralizacijom.

U nastojanju da se što širi krug stručnih kadrova uključi u odlučivanje o poslovanju preduzeća, ali i u preuzimanje odgovornosti za uspešnost u ostvarivanju planiranih ciljeva, primenjuje se postupak decentralizacije upravljanja. Time se funkcija menadžmenta iz jednog centra raspoređuje na pojedine segmente preduzeća, kojima se daje određeni stepen samostalnosti u poslovanju.

Proces decentralizacije sprovodi se po pravilu:

- prenošenjem ovlašćenja i odgovornosti sa menadžera višeg nivoa na njima podređene menadžere
- raščlanjavanjem poslovanja preduzeća na relativno osamostaljene poslovne jedinice

Ovi postupci se obično kombinuju, mada se ponekad primenjuje samo jedan od njih, što zavisi od veličine preduzeća i složenosti njegovog poslovanja. U manjim preduzećima proces decentralizacije sprovodi se, obično, prenošenjem dela nadležnosti i odgovornosti sa nadređenih menadžera na podređene menadžere. U većim preduzećima, proces decentralizovanja sprovodi se raščlanjavanjem ukupne poslovne aktivnosti na relativno osamostaljene organizacione jedinice, za čije funkcionisanje su odgovorni njihovi menadžeri. Proces decentralizacije doprinose rasterećenju top menadžmenta od neposrednih poslovnih aktivnosti u pojedinim delovima preduzeća, kao i podsticanju menadžera srednjeg nivoa (menadžera departmana ili divizionara) da se zalažu za što uspešnije obavljanje poslova u svojim organizacionim

Osnovi menadžmenta

jedinicama. Razvoj decentralizacije upravljanja poslovanjem preduzeća uslovljen je podelom rada i specijalizacijom kadrova za određene strukture i poslove. Zato koncept decentralizacije počinje da se sve intenzivnije primenjuje u uslovima industrijalizacije, kada u poslovanju preduzeća nastaju potrebe za višim nivoima stručnosti u pojedinim područjima rada. Vlasnici preduzeća ili top menadžeri zbog toga ne mogu centralizovano, odnosno samostalno donositi odluke o ciljevima složenog poslovanja i koordinirati rad stručnjaka različitih kvalifikacionih profila.

Sve snažnija konkurencija na tržištu podstiče preduzeća na što veću racionalnost korišćenja kadrovskih potencijala. Zato je top menadžment preduzeća upućen da u proces brige o uspešnosti poslovanja uključi što širi krug stručnih kadrova, a naročito profesionalnih menadžera nadležnih za određeni segment privređivanja. Uspesna decentralizacija uslovljena je uvažavanjem određenih principa prema kojima se uspostavljaju odnosi između top menadžmenta i menadžera organizacionih jedinica. Ovi principi mogu se svesti na sledeće:

- precizno definisanje uloge top menadžmenta
- centralizovanje kontrole i merenja učinka menadžera diviziona, odnosno organizacionih jedinica
- precizno definisanje nadležnosti organizacionih jedinica
- uspostavljanje sklada između decentralizacije i centralizacije.

Svaki od navedenih principa neophodno je posebno uvažavati i skladno primenjivati u procesu decentralizacije. Definisanje uloge top menadžmenta podrazumeva precizno razgraničenje nadležnosti upravljačkog vrha preduzeća od nadležnosti menadžera organizacionih jedinica. Prilikom formiranja departmana ili diviziona, top-menadžment zadržava u svojoj nadležnosti strateške odluke, a oslobađa se operativnih poslova. To podrazumeva da svaki segment organizacione strukture preduzeća ima jasno određenu odgovornost prema upravljačkom vrhu. Princip centralizovanja kontrole i merenja učinka menadžera organizacionih jedinica treba da obezbedi top menadžmentu nadzor nad poslovanjem osamostaljenih delova preduzeća kao i podsticanje podređenih rukovodilaca na što veća zalaganja. To se postiže preuzimanjem kontrolne funkcije u nadležnost top menadžmenta. Radi ostvarivanja skladnih odnosa, precizno su definisane nadležnosti i odgovornosti menadžera nižeg hijerarhijskog nivoa. Zato se menadžerima organizacionih jedinica (sektora ili diviziona) dodeljuju ovlašćenja u njihovom delokrugu. Na taj način izbegava se

4. ORGANIZOVANJE

sukobljavanje nadležnosti između top menadžmenta i menadžera pojedinih poslovnih jedinica, posebno u vezi sa nastupanjem na tržištu.

Uspostavljanje sklada između decentralizacije i centralizacije neophodno je ostvariti i radi korišćenja prednosti i izbegavanja nedostataka jednog i drugog procesa, kada se kombinovano primenjuju u organizovanju funkcije menadžmenta. Poslovne jedinice kao segmenti organizacione strukture preduzeća formiraju se na principima decentralizacije upravljačke funkcije. Ovaj proces segmentacije poslovanja preduzeća spovodi se u cilju povećanja efikasnosti njegovog privređivanja. Sastoji se u „dekomponovanju“ organizacione strukture preduzeća na relativno samostalne podsisteme koji predstavljaju poslovno zaokružene celine. To znači da se na nivou ovih poslovnih jedinica može posebno planirati rezultat poslovanja izražen u vidu profita ili neke druge vrste učinka (obima proizvodnje, finansijskog rezultata i sl.).

Decentralizovanje funkcije menadžmenta primenjuje se da bi se menadžeri poslovnih jedinica podstakli na interno preduzetništvo. To se može objasniti nastojanjem da se što više doprinese uvećanju profita preduzeća kao celine.

Koncept centralizacije i decentralizacije je relativan, a ne apsolutan – znači, organizacija nikad nije potpuno centralizovana niti decentralizovana.

4.1.6. Formalizacija

Formalizacija obično definiše pitanje u kojoj meri su poslovi standardizovani, propisani i striktno određeni. U formalizovanim organizacijama zaposleni tačno znaju šta, kako i kad treba nešto da urade. Manevarski prostor je sužen i ograničen i zaposleni moraju poštovati propisane i standardizovane procedure, norme i propise ponašanja. Kada je posao visokoformalizovan, zaposleni koji obavlja taj posao ima malo diskrecionog prava da odluči šta treba činiti, kada to treba činiti i kako to učiniti. Od zaposlenih se može očekivati da vrše isti input na potpuno isti način, što dovodi do identičnog outputa. U organizacijama sa visokim stepenom formalizacije, postoje eksplicitni opisi poslova, brojna organizaciona pravila i jasno definisane procedure koje se odnose na proces rada.

Suprotno od toga je nizak nivo formalizacije u kojoj zaposleni imaju visok stepen autonomije i slobode u obavljanju radnih zadataka i njihovo ponašanje na poslu je relativno nestrukturirano.

Stepen formalizacije u velikoj meri varira između organizacija i čak u okviru organizacija. Na primer, kod novinskog izdavača, reporteri često imaju visok stepen diskrecionog prava u obavljanju svog posla. Oni mogu da biraju teme za svoje vesti, nalaze sopstvene priče, istražuju način na koji žele da pišu i kojim

Osnovi menadžmenta

pišu, uglavnom uz minimum uputstava. S druge strane, sastavljači i slagачi koji slažu novinske stranice nemaju tu vrstu slobode. Oni imaju veoma stroga vremenska i prostorna ograničenja u poslu koji obavljaju.

Studija slučaja

Reorganizacija Hewlett-Packard (HP)

"Ako postoje ljudi koji su mislili da će to biti gotovo u roku od 12 meseci, ja bih im rekla da oni nemaju poštovanja prema onome šta je potrebno za promenu jedne velike, jako kompleksne, jako uspešne kompanije - jer je to kompanija koja je uspešna već decenijama."

**HP CEO, Carly Fiorina,
komentarišući restrukturiranje, u Februaru 2001.**

"Ona je glumila CEO, vizionarku, i COO, a to je izuzetno teško."

BusinessWeek, 29. Februara 2001.

Reorganizacija Hewlett-Packard (HP): Problemi

Sredinom 1990-ih, globalni lider HP je bio suočen sa velikim izazovima na sve konkurentnijem tržištu. U 1998. godini, HP-ovi prihodi porasli su za samo 3%, dok su prihodi konkurenta Dell-a porasli za čitavih 38%. Cene akcija HP-a su manje-više stagnirale, dok konkurenta IBM-a cene akcija su porasle za 65% tokom 1998 godine. Analitičari su upozoravali da je HP-ova organizacija, koja je naglašavala timski rad i poštovanje prema kolegama, postajala sve veća mana u eri Internet poslovanja. Analitičari su smatrali da je, umesto Lewis Platt-a, HP-u potreban novi vođa, koji će da se izbori sa sve većim i bržim promenama u industriji.

HP-ov odbor imenuje Carleton (Clary) S. Fiorina u julu 1999. godine na mesto CEO-a kompanije. Prihodi su porasli 15% za finansijsku godinu koja se završila u oktobru 2000. godine, što je navelo poznavaoce poslovanja da kažu da je Fiorina ostavila HP-ove probleme iza sebe. Međutim, za kvartal koje se završavao 31-og januara 2001 godine, neto dobit je bila znatno ispod očekivanja. Uskoro je bilo još loših vesti iz kompanije.

Krajem januara 2001 godine, posle nametnutog petodnevnog odmora zaposlenih, HP je otpustio 1.700 zaposlenih iz odeljenja za marketing. Na početku februara 2001, HP-ova cena akcija je pala za 18,9%, sa 45\$ u julu 1999 na 36\$.

U aprilu 2001, kao razlog navodeći usporavanje rasta lične potrošnje, Fiorina je najavila da će se HP-ovi prihodi smanjiti za 2% do 4% za kvartal koji se

Osnovi menadžmenta

završavao 30-og aprila 2001. Takođe je rekla da HP, po svemu sudeći, neće pokazivati rast u naredna dva kvartala. Mnogi analitičari i konkurenti su bili iznenađeni ovom najavom. Prema nekim analitičarima, glavni razlog za manjak u prihodima bio je Fiorinino agresivno upravljanje reorganizacijom. Rekli su da je zbog globalnog usporavanja u tehnološkom sektoru, to bilo pogrešno vreme za reorganizovanje.

Stvari su se dodatno pogoršale kada je HP otpustio još 6.000 radnika u julu 2001. Otpuštanja su se desila manje od mesec dana pošto je 80.000 zaposlenih, dobrovoljno prihvatilo smanjenje plata. Menadžment je takođe slao obaveštenja u kojima je upozoravao o daljem smanjenju radne snage, kao i to da dobrovoljno prihvatanje smanjena plate neće zagarantovati radno mesto. Iako su ove promene bile neophodne, puno su uticale na moral zaposlenih. Mnogi zaposleni su izgubili veru u Fiorininu sposobnost da izvrši reorganizaju po planu.

Inženjeri sa Stanford-a, Bill Hewlett i David Packard osnovali su HP u Kaliforniji 1938. godine kao firmu koja se bavi elektronskim instrumentima. Njihov prvi proizvod je bio audio oscilator, elektronski instrument korišćen za testiranje zvučne opreme. Tokom 1940-ih, HP-ovi proizvodi brzo su prihvaćeni među inženjerima i naučnicima. HP-ov je rast je bio potpomognut velikim kupovinama Američke vlade za vreme Drugog svetskog rata.

Do 1950-ih, HP je imao dobro definisanu liniju srodnih proizvoda, dizajniranih i proizvedenih na jednom mestu i prodaje putem mreže prodajnih predstavništva kompanije. Kompanija je imala visoko centralizovanu organizacionu strukturu sa podpredsednicima za marketing, proizvodnju, R&D i finansije. HP je imao 90 inženjera u razvoju proizvoda. Da bi jasno razgraničio ciljeve i odgovornosti, i da bi podstakao ličnu odgovornosti u uspeh, HP je počeo da organizuje inženjere u manje, efikasnije grupe tako što je formirao četiri grupe za razvoj proizvoda. Svaka grupa se koncentrisala na određenu grupu proizvoda i imala je svoga direktora koji je odgovarao podpredsedniku R&D-a.

Osoblje zaduženo za proizvodnju i razvoj je tako restruktuirano da svaki razvojni inženjer treba da se koncentriše samo na proizvode iz svoje grupe i da radi sa prodavcima iz te grupe proizvoda.

Kako je HP kompanija rasla, organizaciona struktura se menjala. Do 1960-ih, HP je imao mnogo operativnih odeljenja. Svako odeljenje je bila samostalna

4. ORGANIZOVANJE

organizacija, odgovorna za razvoj, proizvodnju i marketing svojih proizvoda. Ova struktura, mislilo se, bi svakom odeljenju dala znatnu autonomiju, i time bi se stvorilo okruženje koje bi podstaklo individualnu motivaciju, inicijativu i kreativnost u radu za postizanje zajedničkih ciljeva. Po rečima Packard-a, "Želeli smo izbeći birokratiju i osigurati da rešavanje problema bude što bliže nivou gde je problem i nastao. Takođe smo želeli da svako odeljenje zadrži i neguje isti nivo intimnosti, brige o ljudima i lakoću komunikacije, kao kada je kompanija bila manja."

1960 godine, HP je napravio organizacione promene za prodajne predstavnike kompanije. Te firme predstavljaju i prodaju proizvode drugih ne-konkurentskih proizvođača elektronike zajedno sa onima od HP-a. Ovakav način prodaje je stvarao probleme tokom 1960-ih, zbog naglog rasta HP-a. Da bi prevazišao te probleme HP je osnovao svoju prodajnu mrežu (organizaciju), pazeći da ne prekine saradnju sa već postojećim predstavnicima koji su takođe bili ohrabreni da pristupe prodajnoj diviziji kompanije.

Godine 1968, HP je usvojila grupnu strukturu kao odgovor na sve veći broj operativnih odeljenja i linija proizvoda. Odeljenja sa srodnim proizvodima i tržištima su kombinovana u grupe koje su vodili menadžeri grupe. Svaka grupa je bila odgovorna za koordinaciju odeljenskih aktivnosti i celokupne aktivnosti i finansijskih performansi članova. Nova struktura je imala dva cilja- da omogući kompatibilnim jedinicama efikasniji rad na dnevnoj bazi, i da decentrališe funkcije top menadžmenta tako da nove grupe imaju odgovornost vezanu za planiranje, koja je ranije bila dodeljena korporativnim podpredsednicima.

Grupna struktura je poboljšala HP-ove marketinške aktivnosti, omogućavajući prodajnim inženjerima da razumeju i prodaju celokupnu liniju HP-ovih proizvoda. Pod ovom strukturom, prodajni inženjeri su postajali predstavnici određene grupe, prodajući samo proizvode te grupe. Packard je rekao, "Kako je kompanija prešla u grupnu strukturu, naglašavao sam svojim ljudima da to nije predstavljalo devijaciju od naše tradicionalne filozofije menadžmenta. Mi smo od početka imali čvrsto uverenje da grupe ljudi treba da imaju potpunu odgovornost za pojedina područja sa velikom slobodom da sami prave planove i donose odluke. Naša nova organizaciona struktura nije promenila taj koncept, već ga je dodatno ojačala." Početkom 1970-ih, HP je prerasla iz visoko centralizovane, usko usmerene kompanije u kompaniju sa širokim spektrom odeljenja i aktivnosti. HP je počeo da koristi koncept "lokalne decentralizacije", u kojem su odeljenja dobila potpunu odgovornost za liniju proizvoda na jednom lokalnom nivou.

Osnovi menadžmenta

HP-ovi organizacioni grafikoni pružaju samo osnovne informacije. Kao što je jedan menadžer odeljenja rekao, “ Ti grafikoni ni na koji način ne diktiraju komunikacione kanale koji se koriste u HP-u. Želimo da naši ljudi komuniciraju jedni sa drugima na jednostavan i direktan način, vođen zdravim razumom pre nego linijama i kockama na grafikonu. Da bi se neki posao završio, pojedinac treba da potraži informaciju na najverovatnijem izvoru. HP-ovi sistemi sve više uključuju proizvode iz različitih grupa i odeljenja. Iako je organizacija visoko decentralizovana, njeni ljudi trebaju redovno da se podsećaju na saradnju između individualaca i kordinisanog napora operativnih jedinica jer je ta saradnja ključna za razvoj i uspeh.

Iako smo smanjili korporativno upravljanje u HP-u, mi smatramo da pripadamo jednoj kompaniji, sa fleksibilnošću male kompanije i snagom velike - mogućnostima korišćenja korporativnih resursa i usluga, zajedničkih standarda, vrednosti i kulture, zajedničkih ciljeva. Bez obzira na napore od strane top menadžmenta za stvaranje sinergije među odeljenjima, decentralizovana struktura HP-a je do 1980-ih stvarala velike problem za kompaniju. HP je u očima korisnika bio podeljen na tri-četiri kompanije, sa malo međusobne koordinacije. Kada su korisnici HP 3000 kompjutera hteli da kupe HP štampač, imali su velikih problema jer softver koji je bio na njihovim računarima nije dopuštao da štampaju grafike.

1990 godine, kompanija HP je utvrdila da komplikovana mreža odbora usporava njenu sposobnost da brzo donosi odluke, pogotovo one koje se odnose na razvoj novih proizvoda. Kako bi rešio ovaj problem, tadašnji CEO John Young, ukinuo mrežu odbora, i kao deo reorganizacije, izbacio još jedan nivo menadžment iz hijerarhije. On je dodatno decentralizovao donošenje odluka i podelio posao sa kompjuterima na dva dela. Jedan deo je bio zadužen za proizvodnju računara, štampača i drugih proizvoda koji su bili prodavani preko mreže prodavaca, i drugi koji se bavio proizvodnjom servera i radnih stanica koji su prodavani direktno velikim kupcima. Da bi omogućio kompaniji da se brže prilagođava potrebama tržišta, svaka grupa je dobila svoj prodajni i marketinški tim. Ove promene su omogućile HP-u da zauzme leadersku poziciju na tržištu servera i radnih stanica sve do sredine 1990-ih godina. Veliki uspeh kompanijinih računara i štampača doveo je do povećanja prihoda sa 13.2 milijarde \$ 1990 na 38.42 milijarde \$ 1996, sa naglo rastućim profitom.

Međutim, s rastom veličine organizacije, došlo je takođe do rasta problema. Sa 83 različita proizvodna odeljenja, birokratija je značajno porasla. Na primer, kada je Best Buy, maloprodajna kompanija želela da kupi neke kompjuterske

4. ORGANIZOVANJE

proizvode, 50 HP-ovih zaposlenih ponudilo je proizvode njihovih odeljenja. Bivši direktor u HP-u je rekao: "napustio sam HP jer ja ne želim potrošiti 80% mog vremena na unutrašnju birokratiju." On je otkrio da je jednom morao za operativnu promenu proći 37 različitih internih odbora. Bilo je takođe izveštaja da je birokratija kočila inovacije. Menadžeri su često oklevali da ulažu u nove ideje zbog straha da ne ostvare svoje kvartalne ciljeve - HP nije imao nijednu veliku inovaciju još od inkjet štampača koji je uveden 1984 godine. Bez obzira na nedostatak novih proizvoda, Platt nije ništa učinio da bi motivisao razvojne timove. Umesto toga, fokusirao se da promoviše raznolikost na poslu i da obezbedi humaniji odnos posla i privatnog života zaposlenih u HP-u. Analitičari su smatrali, da iako su ovi naponi za pohvalu, oni nisu učinili puno za kompaniju koja je poslovala u teškom poslovnom okruženju.

U međuvremenu, HP je podelio svoj ogromni portfolio na četiri dela – Kućni računari (Home PCs), ručni računari (handhelds) i prenosni računari; skeneri, laserski štampači i papir za štampače; konsalting, bezbednosni softveri i Unix serveri; i ink-jet ketrizde, digitalne kamere i kućni štampači. Direktori ovih delova su imali ista ovlašćenja kao i CEO. Međutim, kompanijini stagnirajući prihodi i opadajući profit 1998 su bili najveći problem. U tom periodu Fiorina je preuzela "vladavinu" nad kompanijom.

Reorganizacija

Fiorina je odmah uvela nekoliko promena, u pokušaju da se stvari postave na svoje mesto u HP-u. Počela je da zahteva redovna obaveštenja od ključnih jedinica. Ona je takođe donela preko potrebnu disciplinu u HP-ovu prodajnu jedinicu, koja je navodno stekla naviku smanjenja prodajnih ciljeva pred krajeve kvartala. Bonusi za prodaju su bili vezani za uspehe i period isplate bonusa je smanjen sa godinu dana na šest meseci.

HP Labs, kompanijin R&D centar je samo stvarao poboljšanja već postojećih proizvoda. To je zato što su bonusi inženjera bili povezani sa brojem, umesto sa značajom njihovih inovacija. Da bi podstakla inovativnost i razvoj novih proizvoda, Fiorina je okrenula fokus na "revolucionarne" inovacije. Započela je program nagrađivanja, u kom je nagrađivan svaki prijavljeni patent.

Fiorina je razvila višegodišnji plan za transformaciju HP-a iz "strogo hardverske kompanije" u kompaniju koja pruža Web usluge. Da bi se postigao ovaj plan, Fiorina je ukinula decentralizovanu organizacionu strukturu.

Početkom 2000, HP je imala 83 nezavisna proizvodna odeljenja, u kojoj je svako odeljenje bilo usmereno na neki proizvod, kao na primer skenere ili

Osnovi menadžmenta

bezbednosni softver. Kompanija je imala 83 proizvodna direktora od kojih je svaki imao svoj R&D budžet, zaposlene u prodaji, profit-and-loss odgovornost. U pokušaju da se HP pretvori u efektivnu prodajnu organizaciju, Fiorina je reorganizovala sve njih u šest centralizovanih delova. Tri od njih bili su za razvoj proizvoda – štampača, kompjutera, tehnoloških usluga i konsaltinga ("back-end" jedinice) dok su ostale tri organizacione celine bile prodajne i marketinške – za potrošače, korporacije i konsalting usluge ("front-end" jedinice). Back-end jedinice su razvijale i proizvodile kompjutere, koje su kasnije Front-end jedinice prodavale potrošačima i korporacijama. Fiorina je očekivala da će nova struktura ojačati saradnju između prodajnih i marketing direktora sa razvojnim inženjerima i tako rešavati i ispunjavati brže potrebe i zahteve kupaca. Eksperti u industriji su govorili kako je ovo prvi put da kompanija sa hiljadama proizvoda pokuša tzv. Front-end pristup, strategiju koja je zahtevala ogromnu preciznost i izvanrednu koordinaciju.

Novi pristup je rešio brojne, dugogodišnje probleme HP-a, što je učinilo kompaniju mnogo lakšom za saradnju. Umesto previše prodavaca iz različitih odeljenja, sada su kupci imali posla samo sa jednom osobom. To je pomoglo da se HP-ovi proizvodni inženjeri fokusiraju na ono što su najbolje radili a da front-end prodavci sklapaju poslove koji su najprofitabilniji za kompaniju. Na primer, sada su mogli prodati server sa manjom maržom korisnicima koji još i koriste konsultanske usluge HP-a. Nova R&D strategija je rezultirala dupliranjem novih patenata HP-a u 2001 godini na 3000, što je činilo da kompanija bude među top tri po prijavama patenata.

Međutim, reorganizacija je ubrzo naišla na probleme. U prošlosti, HP-ovi proizvodni menadžeri su vodili celu operaciju, od dizajniranja proizvoda do prodaje i pružanja podrške. U novoj organizaciji oni su imali jako ograničenu ulogu. Iako su i dalje bili odgovorni za očuvanje konkurentске prednosti HP-a, ispunjavanja cenovnih ciljeva, i plasiranje proizvoda na vreme na tržište, oni su sada morali da proslede proizvode front-end timovi koji su bili zaduženi za prodaju i marketing proizvoda. Bez mogućnosti prognoziranja prodaje, back-end menadžeri nisu bili u mogućnosti da optimalno rasporede sredstva za R&D. Istovremeno, front-end prodavci su imali problema da ispune svoja predviđanja ukoliko njihove kolege iz back-end smisle pogrešan proizvod.

Sa 88.000 HP-ovih zaposlenih koji su morali da se prilagode najvećoj reorganizaciji u istoriji kompanije, troškovi su se otrgli kontroli. Prema jednom HP-ovom menadžeru: "Bilo je haotično. Ljudi iz finansija su trčali svuda da nađu još dolara".

4. ORGANIZOVANJE

Oslobođeni starih linija komandovanja, zaposleni su počeli mnogo da troše na večere i poštarine, daleko iznad normalnih iznosa. Takva potrošnja je bila izuzetno retka za vreme stare organizacije, gde su proizvodni direktori držali tesnu kontrolu nad troškovima.

Analitičari takođe tvrde da u novoj organizacionoj strukturi, back-end proizvodni inženjeri neće biti u stanju da isporuče kupcima proizvode koji ispunjavaju njihove potrebe. Niti će direktori zaduženi za prodaju hiljade proizvoda HP-a biti u stanju da pruže dovoljno pažnje za svaki proizvod posebno. Takođe, bonusi za prodaju koji su namenjeni da podignu prihode i profitabilnost, su samo podstakli da se poveća prodaja proizvoda sa malom maržom dok su proizvodi koji povećavaju korporativne profite ostali zanemareni.

Nova struktura nije jasno dodelila odgovornost za profite i gubitke. Uz odgovornost za rast i profit koja je podeljena između front-end i back-end menadžera, došlo je do manje finansijske kontrole i više problema sa zaposlenima u 120 zemalja, i ponovnim kreiranjem linija komunikacija i saradnjom zaposlenih iz raznih odeljenja se pokazalo izuzetno problematično. Prema jednom HP-ovom menadžeru, "Ljudi koji direktno rade sa Fiorinom se osećaju jako ovlašćenim, dok svi ostali trče u krug pitajući se 'Šta nam je sada za činiti?'".

HP-ovi kupci takođe nisu bili zadovoljni. Front-back reorganizacija je stvorila internu konfuziju, i mnogi kupci su se žalili da su primetili jako malo poboljšanja. Prema rečima jednog prodavca kompjutera, koji se dva meseca borio da mu HP napravi konfiguraciju novog servera, "To je izvan moje sposobnosti da objasnim našu frustraciju. Bolno je gledati kako upropašćavaju milionske poslove."

HP u nevolji

Osim ovih strukturalnih problema, Fiorinin mandat navodno je malo učinio za poboljšanje HP-ovih poslovnih rezultata. Tržišni udeo postignut prve godine dok je Fiorina bila CEO je počeo da opada pred kraj 2000 godine. Dok je HP nastavio da dominira na tržištu inkjet i laserskih štampača sa tržišnim udelom od 41%, udeo njihovih kompjutera na tržištu je opao sa 7,8% na 6,9% za godinu dana od 31. januara 2000 do 31. januara 2001 godine.

Prodaja HP-ovih Windows servera je opala sa 10,6% na 8,2% u istom periodu. HP se nije dobro pokazao ni na tržištu softvera, skladištenja i konsultantskih usluga, gde je njihov udeo bio izražen sa jednom cifrom. Ipak,

Osnovi menadžmenta

HP-ov udeo u high-end UNIX poslovnim serverima je porastao na 28% u kvartalu koji se završio 31. januara 2001 (porastao sa 23.3% u 2000. godini). Fiorina je pokušala pristup koji nikada ranije nije isproban na kompaniji koja ima HP-ovu veličinu i složenost. "Optužena" je da je pre-ambiciozno probala da reši sve HP-ove probleme odjednom. Analitičari su se takođe složili da su takve promene svuda teške- posebno u kompaniji koja ima jaku istoriju kao što je HP, koja je već patila od posledica usporavanja tehnološkog sektora.

PITANJA:

1. Koji su bili razlozi za reorganizaciju HP?
2. Na koji je način izvršena reorganizacija HP?
3. Koje su bile dobre a koje loše strane reorganizacije?
4. Koji su bili krajnji efekti reorganizacije?

4.2. Komunikacija

Komuniciranje je višedimenzioni proces uspostavljanja, razvoja i održavanja kontakta među ljudima, koji se rađa iz potrebe zajedničkog delovanja, uključujući razmenu informacija, stvaranje strategije međusobnih odnosa, prihvatanje i razumevanje drugog čoveka.

Često se ne pravi razlika između pojmova komuniciranje i međuljudski odnosi. Razlog je to što su oni neodvojivi delovi jednog procesa. Komuniciranje je proces realizacije odnosa među ljudima.

Komunikacija je proces razmene ideja i informacija. Reč komunikacija doslovno znači: učiniti nešto opštim ili zajedničkim. Komunikacija sadrži tri glavne dimenzije: sadržaj, formu i cilj. Zajedno, sadržaj komunikacije i forma kreiraju poruke koje se šalju prema cilju. Cilj može biti sam čovek, druga osoba, ili drugi entitet, poput kompanije ili grupe.

Ljudska komunikacija se odnosi na socijalnu interakciju razmene informacija, a sve u svrhu razumevanja i socijalne povezanosti. Ljudi poseduju prirodnu i urođenu potrebu da komuniciraju jedni sa drugima, da stvaraju međuljudske odnose, te da održavaju i podržavaju ljudske veze. Komunikacija omogućava ljudima da izraze čitavu paletu fizičkih, emocionalnih i psiholoških potreba. Kada čovek ima neku potrebu, komunikacija mu omogućava da pruži tu informaciju drugim ljudima, u svrhu obogaćivanja vlastitog, kao i života drugih ljudi.

Najčešći oblici komunikacije uključuju:

- govor/slušanje
- čitanje/pisanje
- gestikulacije
- pokazivanje osećaja

Razgovor s prijateljima, čitanje knjige ili zagrljaj voljene osobe su neki od jednostavnih oblika komunikacije. Telefonski razgovor, kompjuteri, radio i televizija su neki od primera komunikacije uz pomoć tehnologije.

Prenos informacija, kao najčešći oblik savremene komunikacije, može se, kako u istoriji, tako i danas odvijati:

- u prostoru, pri čemu je potrebno maksimalno smanjiti vreme potrebno za prenos određene informacije
- u vremenu, o čemu svedoče trajni zapisi

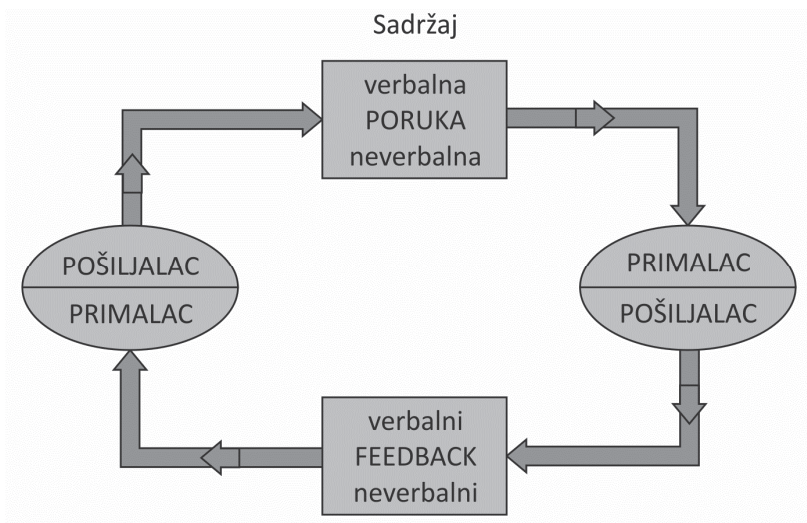
Osnovi menadžmenta

Iako ima dugu istoriju, savremena komunikacija se ostvaruje na tri osnovna načina:

- govornim metodama koje koriste živu reč
- u pisanoj formi, koja koristi znakove i simbole, kao što su na primer slova
- vizuelnim efektima, gde se takođe koriste znakovi i simboli

Poruke koje se šalju putem komuniciranja, mogu imati različite namene u zavisnosti od potreba individue ili organizacije koja komunicira. Ove poruke se koriste da informišu, upitaju, podstaknu, nagovore, utiču i sl. Stoga, način na koji se ostvaruje komunikacija – kreiranje i slanje poruke, najčešće zavisi od nekoliko glavnih činilaca:

- situacije
- prirode (sadržaja) poruke
- broja ljudi kojima je poruka namenjena, što je posebno značajno



SLIKA 4.8. Komunikacioni proces – Model interpersonalne komunikacije

Nezavisno od toga da li se komuniciranje obavlja verbalnim načinom sporazumevanja ili putem raznih simbola, ono se odvija samo između živih bića. Komuniciranje ima svoju personalnu i društvenu dimenziju. To je višestruko regulisan lični i društveni odnos i socijalno-psihološka sprega, koja se u aktuelnom misaonom izrazu uspostavlja između dva ili više lica. Komuniciranje takođe podrazumeva uspostavljanje međuljudskih odnosa radi

4. ORGANIZOVANJE

razmene poruka u cilju personalnog sporazumevanja, uspostavljanja poslovnih veza i vršenja društvenih poslova, što treba da rezultira boljim razumevanjem i razvojem međuljudskih odnosa. Komunikacija je zapravo svesni međupersonalni odnos, koji se odvija uz korišćenje verbalnih i neverbalnih metoda sporazumevanja sa ciljem razumevanja poruka, stimulisanja i usmeravanja akcija, radi razvoja ideje i rešavanja problema na koristan način. Zbog toga je komuniciranje važan aspekt društvene aktivnosti ljudi u procesu ostvarivanja veza između dve ili više osoba, koja direktno doprinosi stalnom civilizacijskom napretku. Uz to, nijednu organizaciju, njeno funkcionisanje i odnose ljudi unutar nje, nije moguće zamisliti bez odgovarajuće komunikacije. Takođe, bez adekvatne komunikacije nije moguće uspešno edukovati, usmeravati, motivisati i rukovoditi zaposlenima u bilo kojoj organizaciji. Zato je komuniciranje osnovni instrument usmeravanja i kontrolisanja delovanja i ponašanja zaposlenih u organizaciji.

Efikasan sistem komuniciranja najvažniji je mehanizam u rukama menadžmenta, koji doprinosi obezbeđenju integrativne funkcije i sinergije u aktivnosti zaposlenih. Poslovna komunikacija se ne može shvatiti samo kao komuniciranje zaposlenih unutar organizacije, već podrazumeva i njihove kontakte sa strankama i odnose sa javnošću.

4.2.1. Verbalna komunikacija

Još u antičkoj Grčkoj i starom Rimu nastala su filozofska i književna dela koja opisuju veštinu govora i umetnost besedništva. Savremena lingvistika smatra da je govor posrednik između misli i zvuka. Za osnovnu komunikaciju glas je osnovni činilac govornog procesa.

Glasom mogu da se izraze mnoge emocije kao što su: krik, smeh, plač, dozivanje, upozorenje, pevanje i sl. Međutim, kada se govori o retorici i besedništvu, onda se ne može osloniti na glasove izazvane emocijama, te se veština verbalnog izražavanja mora posmatrati kao praktični deo govornog procesa, odnosno kao svrsihodan jezički izraz. Verbalna komunikacija je zasnovana na upotrebi reči koje se povezuju u izraze. Kako bi se misao izrazila rečima, reči se prilagođavaju gramatičkim pravilima, a delovi govora postavljaju u logičke rečeničke sekvence. Nakon toga, poruka se prenosi u usmenoj ili pisanoj formi sa namerom da se nekom saopšti (prenese).

Veliki značaj u procesu komunikacije zauzimaju znakovi. Znak je bilo koji materijalni objekat koji se upotrebljava za ukazivanje i označavanje u svrhu primanja, čuvanja, prerade i prenosa informacija. Taj opšti sadržaj koji ulazi u

Osnovi menadžmenta

pojedini znak, čini njegovu značenje. U značenju znakova sadržana su sva znanja, praktična i teorijska, jednog naroda. Uključujući se u život određenog kulturnog društva, mi usvajamo značenje znakova i učimo da ih koristimo. Usvajajući značenje znakova i sposobnost njihove organizacije u govor, ljudi uče da govore određeni jezik. Jezik tako postaje sredstvo komunikacije, sredstvo uzajamnih odnosa ljudi koji se njima služe. Istovremeno, jezik postaje i sredstvo za izolaciju onih ljudi koji ga ne govore. Takođe, značenje nekog znaka može biti potpuno subjektivno, obojeno ličnim iskustvom nekog čoveka, njegovim željama, stremljenjima, nadanjima ili strahovima.

Ovaj oblik komunikacije odvija se po govornom i pisanom modelu. Stoga se verbalna komunikacija deli na:

- oralnu (razgovori licem u lice, telefonski razgovori, razgovori putem skajpa...)
- pisanu (beleške, pisma, porudžbenice, elektronska pošta...)

Oralne poruke omogućavaju dvosmernu komunikaciju između dva lica i služe da trenutno probude nečiju pažnju. Za razliku od oralnih, pisane poruke su najčešće jednosmerne i obezbeđuju trajnost poruke, ali je potrebno mnogo više vremena za povratnu informaciju.

Oralni mediji se koriste kada su poruke dvosmislene, dok su pisani u prednosti kada je poruka jasna i nije potrebno dodatno objašnjenje.

Efektivna komunikacija je važan deo menadžerskih aktivnosti i očekuje se da menadžeri koji imaju osećaj za komuniciranje postižu bolje rezultate.

4.2.2. Neverbalna komunikacija

Pod neverbalnom komunikacijom se podrazumevaju sva namerna ili nenamerna značenja koja nemaju oblik verbalnog komuniciranja. Kao što verbalna komunikacija poseduje sopstvene gramatičke strukture, tako i neverbalna komunikacija ima svoj oblik, funkciju i značenje sa različitim varijacijama koje su kulturno determinisane. Neverbalna komunikacija je najvećim delom nesvesna. Ljudi njome izražavaju svoje emocije. Oko 93% utisaka se formira na bazi neverbalnog, a samo 7 % na bazi verbalnog komuniciranja.

Neverbalni znakovi imaju mnogo funkcija u komunikaciji. Oblici neverbalne komunikacije se obično pojedinačno proučavaju radi lakšeg razumevanja, iako se oni u svakodnevnom životu pojavljuju istovremeno.

Potoji pet različitih oblika neverbalne komunikacije:

1. pogled
2. izraz lica
3. govor tela
4. paralingvistika
5. proksemika

Pogled je posle reči najmoćnije sredstvo komunikacije koje čovek koristi. Moć pogleda je najveća u neposrednom kontaktu dvoje ljudi. Kontakt očima može biti dugotrajan ili kratkotrajan, direktan ili indirektan, isprekidan ili neprekidan. Većina pravila očne gramatike zavisi od konteksta u kome se kontakt očima ostvaruje, mada postoje univerzalna pravila koja imaju sličnu primenu u bilo kom kontekstu, vremenu i svuda na svetu. Osnovne funkcije pogleda su: traženje informacija; iskazivanje pažnje i interesovanja; traženje i kontrolisanje interakcije; dominiranje, pretnja i uticaj na druge; povratna informacija.

Traženje informacija se odnosi na prepoznavanje da li neko govori istinu, da li se neko nekome sviđa ili ne, da li druga osoba obraća pažnju na ono što govori prva osoba,

Iskazivanje pažnje i interesovanja se pokazuje slojevito: čim se neka osoba pogleda postaje joj jasno da je zadobila pažnju, ako taj pogled traje duže od dve sekunde zaključuje da je zadobila i interesovanje.

Traženje i kontrolisanje interakcije se uspostavlja pogledom, pa kontakt očima igra presudnu ulogu u sinhronizovanju onoga što se dešava između dvoje ljudi.

Dominiranje, pretnja i uticanje na druge iskazuju se dugim pogledom.

Povratna informacija ili pružanje prilike za reakciju i kritiku onih koji slušaju dok govornik govori odnosi se na to da govornike treba ubediti da ostali slušaju, a slušaoci treba da osećaju da se njihova pažnja ceni i da se govornici njima obraćaju.

Otkrivanje stavova se često dešava kroz voljno pružanje prilike za kontakt očima. Ljudi koji se dopadaju jedni drugima često se upuštaju u kontakt očima, za razliku od onih koji se ne podnose.

Izraz lica služi za prenos emocija, stavova i namera, definiše identitet osobe i utiče na međusobni odnos sa drugima. Lice je prvi deo osobe koji se uočava pa se sud o celokupnoj ličnosti donosi na osnovu njega. Osnovni utisak se stiče uočavanjem izraza lica što doprinosi boljem razumevanju sagovornika. Iskustvo pokazuje da su otvorena, prijateljska, nasmešena lica, privlačnija od zatvorenih, natmurenih i

Osnovi menadžmenta

nepokretnih lica. Prijateljsko lice pokazuje želju za razumevanjem i podržavanjem drugih. Izrazom lica se nagoveštava slaganje ili neslaganje, razumevanje ili nerazumevanje. Na nekim licima se lako mogu uočiti: emocije i misli, raspoloženje i stanje duha. Crte lica koje obično doprinose privlačnosti su: pravilne, simetrične crte lica, visoko čelo, lep ten, jasne oči, lepo ošišana i očešljana kosa.

Licem se izražava sedam temeljnih emocija: sreća, iznenađenje, strah, tuga, ljutnja, gađenje i interesovanje. Na različitim delovima lica istraživači su pronašli različite emocije: u očima-strah i tugu; na obrazima i u očima-sreću; na čelu, u očima i pokretima usana – iznenađenje; iz slike celog tela – ljutnju.

Govor tela obuhvata veliki broj različitih signala. Sama pojava i građa tela, njegov položaj, gestovi i pokreti pojedinih delova tela govore više nego izrazi lica.

Ljudi se prema obliku tela dele na:

- ektomorfe (mršave i koščate)
- mezomorfe (mišićave)
- endomorfe (debele)

Na osnovu građe čovekovog tela, smatra se da su ektomorfe mirni i napeti, mezomorfe nezavisni i avanturisti i endomorfe topli, privlačni i zavisni.

Odeća je jedan od važnijih faktora isticanja i skrivanja pojedinih delova tela. Odeća može biti kategorisana na više načina, ali jedan od osnovnih je da li je formalna ili neformalna. Formalna odeća je više zastupljena na poslu, a neformalna u slobodnom vremenu. Najfunkcionalnija poslovna odeća, bez obzira na posao koji se obavlja, je klasična odeća. Ta vrsta odeće se ogleda u kroju i boji, vrsti i izboru materijala, obući, tašnama, kravatama i ukrasima. Za poslovne muškarce se preporučuju odeli teget, plave, žuto-smeđe i sve nijanse sive boje. Za poslovne žene se preporučuju: crna, braon, plava teget i sve nijanse sive boje.

Držanje tela je neraskidivo povezano sa gestovima i sa njima čini integralnu celinu. Postoje tri osnovne vrste držanja tela: stajanje, sedenje i ležanje. Držanje tela može otkriti status u komunikaciji. Oni sa visokim statusom imaju uspravno držanje i podignutu glavu, a oni na niskim statusom izražavaju svoju poniznost i pokornost stegnutim ramenima i zatvorenim pokretima.

Pokreti tela se izražavaju usavršavanjem gestova i pokreta glave i tela, pa ovu vrstu neverbalne komunikacije pojedini autori zovu kinestetičkom komunikacijom. Klimanje glavom je najznačajniji pokret kojim se pokazuje da li

4. ORGANIZOVANJE

se s nečijim stavom ili razmišljanjem neko slaže ili ne, pa se to potvrđuje ili odbacuje.

Pokreti rukom, šakom, prstima su pokreti koji se nesvesno ili svesno čine u verbalnoj komunikaciji, informisanju i objašnjavanju. Gestovi kao što je lupanje rukom po stolu, prekrštene ruke, vrtenje palčeva su „znaci barijere“. Oni ometaju komunikaciju, podižu nevidljivi zid između učesnika, ali mogu značiti i gestove odbrane i vid napetosti.

Paralingvistika je oblik neverbalne komunikacije koji se bavi načinom na koji je nešto rečeno. To je u stvari sistem neverbalnih znakova koji prati verbalnu komunikaciju, kao što su: intonacija, ton, tempo, jačina i ritam glasa, uzvici, naglašavanje određenih reči... Glas je izuzetan instrument zato što otkriva pol, godine, poreklo, nivo obrazovanja i emocionalno stanje.

Intonacija se odnosi na visinu glasa što omogućava da se prepozna da li je poruka saopštena u formi pitanja ili izjave.

Ton glasa reflektuje uzbuđenje, emocije i raspoloženje. Ton na kome se pretežno odvija govor je srednji ton; kod žena: alt, mezosopran i sopran, kod muškaraca: bas, bariton i tenor. Intenzitet glasa je povezan sa tonom. Intenzitet može prenositi različita značenja: tih glas prenosi prisnost, privatnost i prijateljstvo, a jak - službenost i autoritet.

Boja glasa je prirodno data, uslovljena polom i fiziološkim karakteristikama čoveka. Visina glasa zavisi od prirode i temperamenta osobe, njenog vaspitanja, odnosa prema sagovorniku i trenutnog raspoloženja.

Tempo govora izražava se najčešće brojem izgovorenih slogova u sekundi. Tri osnovne kategorije tempa su: lagan ili spor, srednji i brzi. Optimalan tempo govora je 4-7 slogova u sekundi.

Proksemika je nauka o korišćenju prostora pri komunikaciji. Postoje tri glavne kategorije prostornog ponašanja:

- fizička razdaljina ili blizina među učesnicima komunikacije
- položaj koji zauzimaju jedan prema drugome
- subjektivni odnos koji zauzimaju prema prostoru i osobama u tom prostoru

Postoje četiri prostorne zone međusobne komunikacije:

- intimna zona (razdaljina: 0 cm-50 cm) u kojoj se ljudi dodiruju ili im je lako da se dodirnu

Osnovi menadžmenta

- lična zona (razdaljina: 50 cm -120 cm) u kojoj su ljudi u stanju da se rukuju
- Društveno-konsultantska zona (razdaljina: 120 cm – 300 cm) najčešće se koristi pri svakodnevnim susretima društvenog ili poslovnog tipa
- Javna zona (razdaljina: 300 cm i više) koristi se u javnim govorima ili nastupima

Postoji određena povezanost između verbalne i neverbalne komunikacije. Uloga neverbalne komunikacije, kada se javlja s verbalnom, može se u osnovi svesti na sledeće:

- Obaveštava sagovornike da li slušaju ili ne slušaju s pažnjom jedan drugog
- Podržava verbalna saopštenja izražavanjem slaganja
- Orijentiše dalje izlaganje znakovima neodobravanja ili sumnje
- Služi sinhronizaciji dijaloga i obezbeđuje njegov tok
- Dopunjuje, ističe, a često i menja smisao verbalnih saopštenja.

4.2.3. Faktori koji utiču na organizacionu komunikaciju

Na organizacionu komunikaciju utiču mnogi faktori:

- organizaciona struktura
- formalne komunikacione mreže
- neformalne komunikacione mreže

Organizaciona struktura ima veliki uticaj na tok komunikacije. Ona predstavlja zvanično propisanu šemu međusobnih odnosa koji postoje među različitim jedinicama u organizaciji.

Svaki pojedinac odgovara za svoj deo posla. Dolaskom novih ljudi struktura se ne menja. Uticaj organizacione strukture na komunikaciju kreće se u četiri pravca:

- prema gore
- prema dole
- horizontalno
- dijagonalno

Komuniciranje nagore (od nižih nivoa ka višim nivoima) tako je koncipirano da omogućava da podređeni obaveštavaju svoje menadžere o svemu što se događa u organizaciji. Ovakva komunikacija najkraće traje.

4. ORGANIZOVANJE

Ovaj vid komunikacije ima svojih nedostataka. Naime, zaposleni često izbegavaju da prenose loše vesti menadžerima iz želje da se predstave u što boljem svetlu i da prebace odgovornost na drugog. Izbegavanje prenošenja loših vesti naziva se MUM efekat. Takva komunikacija može da izazove negativne posledice po organizaciju, jer se pretpostavljeni upravlja prema informacijama koje dobija i može da donese pogrešne odluke.

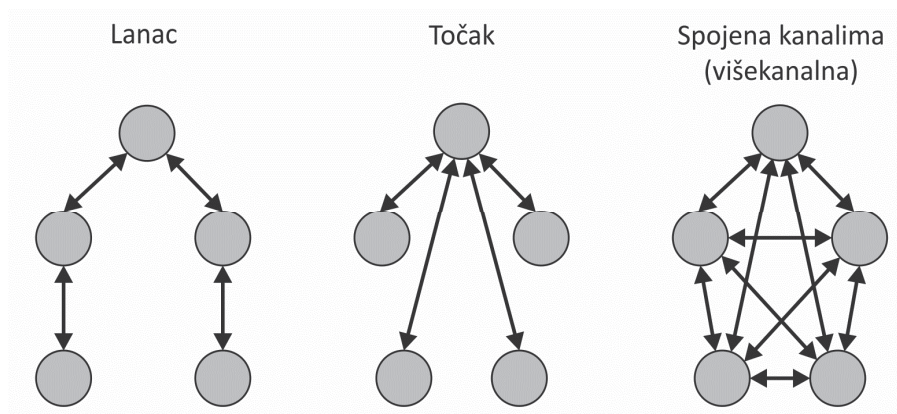
Komunikacija nadole podrazumeva izdavanje naređenja, davanje instrukcija ili uputstava podređenima o načinu izvršenja posla. Problem sa ovom vrstom komunikacije nastaje prilikom različitog shvatanja poruke, dolaskom do tzv. semantičkih smetnji. Najefektniji način komunikacije nadole je direktno prenošenje poruke onima kojima su namenjene. Ukoliko se informacija prenosi preko posrednika, sa nivoa na nivo, gubi se preciznost i može dovesti do pogrešnih zaključaka.

Horizontalna komunikacija podrazumeva opštenje na istom organizacionom nivou. Ona je najlakši način komuniciranja u organizacijama. Uspostavlja se između zaposlenih na istom nivou i oni pokazuju inicijativu za saradnju. Zbog istog ranga u organizacionoj strukturi, komunikacija je opuštenija, čak prijateljska. Brže se uspostavljaju prijateljski odnosi i ima vrlo malo društvenih problema. Problem u ovoj vrsti komunikacije može predstavljati negativni takmičarski duh. On može dovesti do antagonističke orijentacije i povećati tenzije.

Dijagonalna komunikacija je komunikacija koja daje presek organizacionog dela i organizacionog nivoa. Dijagonalna komunikacija je u slučajevima kada jedan šef odeljenja u sektoru proizvodnje jedne kompanije direktno komunicira sa direktorom sektora komercijale te kompanije. Ovde su u pitanju različiti sektori i različit organizacioni nivo. Dijagonalna komunikacija može da bude korisna kada je potrebna efikasnost i brzina. Takođe i povećano korišćenje e-mejlova olakšava dijagonalnu komunikaciju. U mnogim organizacijama svaki službenik može da komunicira preko e-mejla sa bilo kojim drugim službenikom, bez obzira na organizacioni deo ili nivo u organizacionoj strukturi. Međutim, dijagonalna komunikacija može da stvori probleme ako zaposleni o tome ne obaveštavaju svoje menadžere.

4.2.4. Komunikacione mreže

Vertikalni i horizontalni tokovi organizacione komunikacije mogu da se kombinuju u raznim šemama koje se nazivaju komunikacione mreže.



SLIKA 4.9. Komunikacione mreže

U lančanoj mreži, komunikacija teče prema formalnom lancu komandi, kako nagore tako i nadole. Mreža “točka” predstavlja komunikaciju koja se obavlja između jasno prepoznatljivog i strogog lidera i ostalih u radnoj grupi ili timu. Lider se može porediti sa glavčinom točka kroz koji prolaze sve komunikacije. U mreži sa spojenim kanalima komunikacija se kreće slobodno između svih članova radnog tima.

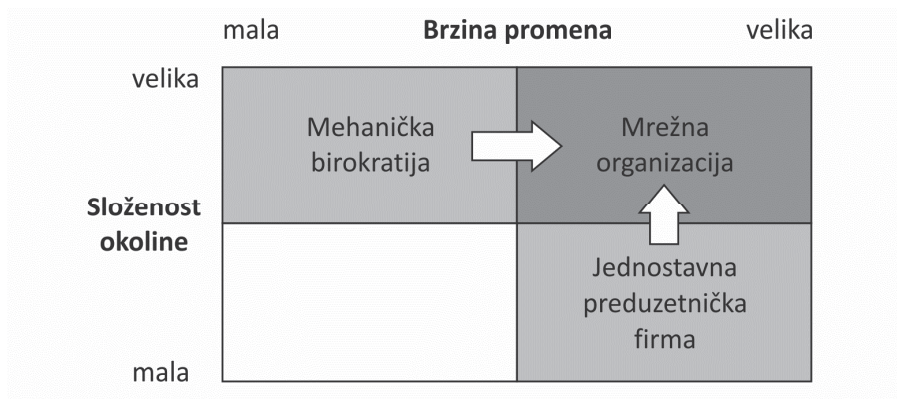
Nijedna od navedenih komunikacionih mreža nije optimalna za sve situacije. U slučaju da se želi postići zadovoljstvo članova tima koristi se mreža sa spojenim kanalima. Ako je važno da postoji jak i prepoznatljiv lider, koristi se mreža “tačka”, a u slučaju da se želi postići tačnost najbolje funkcionišu mreže “lanca i tačka”.

Mrežna komunikacija javlja se kao odgovor na sve složenije uslove poslovanja i sve veću brzinu promena u poslovanju.

Najveći broj mreža nije formalizovan te su u osnovi nehijerarhijske i bez formalne organizacione strukture. Vinova loza je neformalna komunikaciona mreža. Smatra se da se 75% zaposlenih prvo informiše putem glasina na neformalnoj mreži „vinove loze“.

Vinova loza je važan deo svake grupne ili organizacione komunikacione mreže i korisno je upoznati se sa njom. Ona menadžerima otkriva ona nejasna pitanja koja su za zaposlene važna i zabrinjavajuća.

Deluje kao filter i feedback mehanizam za probleme koje zaposleni smatraju relevantnim. Mnogo je značajnije sa menadžerskog stanovišta da je moguće analizirati šta se dešava na „vinovoj lozi“ - koje informacije su prošle, kako



SLIKA 4.10. Činioci koji usmeravaju ka mrežnoj organizaciji

izgleda protok informacija na mreži „vinove loze“ i koji su pojedinci verovatno ključni prenosioci informacija na „vinovoj lozi“. Praćenjem toka i vrste informacija menadžeri mogu da budu potpuno upoznati sa problemima koji zabrinjavaju zaposlene, a takođe mogu da koriste „vinovu lozu“ za davanje važnih informacija. Pošto se mreža „vinove loze“ ne može eliminisati, menadžeri bi trebalo da njom upravljaju kao jednom važnom, informativnom mrežom.

4.3. Informacione tehnologije

Informaciona tehnologija radikalno je promenila način komunikacije članova organizacione mreže. Na primer, ona je znatno poboljšala sposobnost menadžera u praćenju individualnog ili timskog poslovanja. Ona je omogućila zaposlenima kompletnije podatke radi bržeg donošenja odluka i pružila je zaposlenima veće mogućnosti za saradnju i razmenu informacija. Pored toga, informaciona tehnologija je omogućila da ljudi u organizacijama budu uvek potpuno dostupni, u bilo kom momentu, bez obzira na to gde se nalaze. Službenici ne moraju da budu za svojim stolom, sa uključenim kompjuterom, da bi komunicirali sa ostalima u organizaciji.

Dva dostignuća u informacionoj tehnologiji imala su najznačajniji uticaj na postojeću menadžersku komunikaciju: umreženi kompjuterski sistemi i bežična oprema.

4.3.1 Umrežen kompjuterski sistem

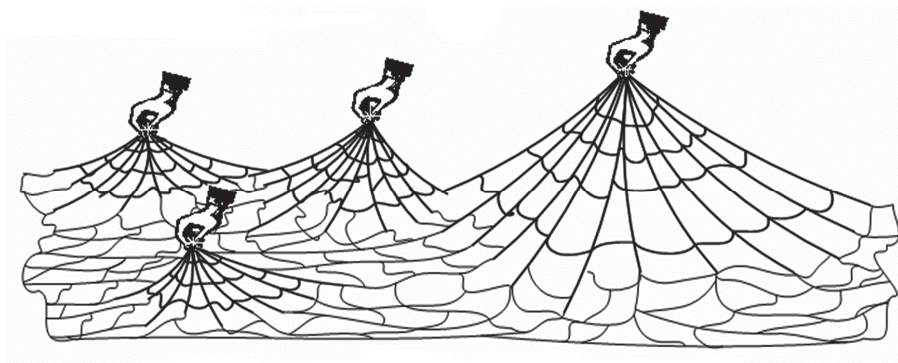
U umreženom kompjuterskom sistemu organizacija povezuje svoje kompjutere, formirajući organizacionu mrežu. Članovi organizacione mreže mogu da

Osnovi menadžmenta

komuniciraju međusobno i da prenesu informaciju bilo da su u holu, u gradu ili daleko na putu.

Kod umreženog kompjuterskog sistema dolazi do maksimalne redukcije nivoa menadžmenta i informacionog povezivanja pojedinaca i timova u organizacionu mrežu preduzeća. Tipičan primer takve strukture je organizacija ribarske mreže koju čini mnoštvo okna i čvorova. Čvorovi simbolizuju pojedince ili timove dok niti predstavljaju informatičke veze.

Svaki pojedinac ili tim izvršenje vlastitog zadatka može putem mreže koordinirati sa onima u mreži s kojima je povezano izvršenje njegovog zadatka.



SLIKA 4.11. Organizaciona struktura ribarske mreže

Komunikacione aplikacije, koje se koriste u umreženim kompjuterskim sistemima su: e-mejl, instant poruke, govorne poruke, faks, razmena elektronskih podataka, telekonferencije i videokonferencije, kao i intranet i ekstranet.

E-mejl, trenutna transmisija pisanih poruka na povezanim kompjuterima, je brz i pogodan način za članove organizacione mreže da razmenjuju informacije i da komuniciraju.

Instant poruke su interaktivna komunikacija u realnom vremenu koja se obavlja između korisnika kompjutera koji su ulogovani na kompjutersku mrežu istovremeno. Instant poruka je prvo postala popularna među tinejdžerima koji žele da koriste online komuniciranje sa svojim prijateljima. Sada se instant poruke koriste i na radnom mestu. Koristeći instant poruke, nije potrebno čekati da kolega pročita e-mail. Svaka informacija koja treba da se dostavi, može da se pošalje odmah. Međutim, instant poruke imaju nekoliko nedostataka. Korisnici treba da budu istovremeno logovani na kompjutersku mrežu

4. ORGANIZOVANJE

organizacije. Na taj način mreža je otvorena za napad na sigurnosni sistem. Takođe, najpopularnije verzije softvera instant poruka međusobno nisu kompatibilne.

Govorni sistem poruka digitalizuje izgovorenu poruku, prenosi je preko mreže i čuva poruku za primaoca koji će je kasnije primiti. Govorna poruka omogućava da se informacija prenese čak i kada primalac nije fizički prisutan da primi informaciju. Primaoci mogu da sačuvaju poruku da bi je kasnije koristili, mogu da je izbrišu ili da je pošalju drugim licima.

Faks mašine omogućavaju prenos dokumenata koji sadrže i tekst i slike preko redovnih telefonskih linija. Faks mašina za slanje poruka skenira i digitalizuje dokument. Faks mašina za prijem poruka čita skeniranu informaciju i reprodukuje je u obliku čvrste kopije. Informaciju koja se najbolje vidi u štampanom obliku mogu lako i brzo da podele članovi organizacione mreže.

Razmena elektronskih podataka je način da organizacije razmenjuju standardna dokumenta za poslovne transakcije kao što su fakture i porudžbine, koristeći direktne mreže kompjuter na kompjuter. Organizacije često koriste razmenu elektronskih podataka u radu sa prodavcima, dobavljačima i klijentima, jer na taj način štede i vreme i novac. Informacija o transakcijama šalje se sa kompjuterskog sistema jedne organizacije na drugi putem telekomunikacione mreže. Štampanje i rukovanje papirnim dokumentima u jednoj organizaciji eliminisano je kao i ubacivanje podataka u drugoj organizaciji.

Telekonferencija omogućava grupi ljudi da istovremeno drže sastanak koristeći telefon ili softver za grupnu komunikaciju putem e-maila.

Ako učesnici sastanka mogu da vide jedan drugog preko video ekrana, simultana konferencija se naziva video konferencija. Radne grupe, velike ili male, koje mogu da budu na raznim lokacijama, koriste ove alate komunikacione mreže za saradnju i razmenu informacija.

Umreženi kompjuterski sistemi omogućili su razvoj organizacionih intraneta i ektraneta. Intranet je organizaciona komunikaciona mreža koja koristi Internet tehnologiju i kojoj imaju pristup samo zaposleni. Mnoge organizacije koriste intranet kao način za razmenu informacija među zaposlenima i za rad na projektima zaposlenih na različitim lokacijama.

Ekstranet je organizaciona komunikaciona mreža koja koristi tehnologiju Interneta i omogućava ovlašćenim korisnicima u okviru organizacije da komuniciraju sa licima van organizacije, kao što su klijenti ili prodavci.

4.3.2. Bežična tehnologija

Bežična komunikacija se uspostavlja signalima poslatim u etar ili prostor bez bilo kakvog fizičkog kontakta, korišćenjem mikrotalasnih signala, satelita, radio talasa i radio antena ili infracrvenih svetlosnih zraka. Trenutno je u ekspanziji bežični pristup internetu. U mnogim gradovima u Srbiji obezbeđen je besplatan pristup internetu na javnim površinama i na mestima masovnog okupljanja (kafići, sportski i poslovni centri, univerzitetski kampusi i sl.). Bežični pametni (smart) telefoni, notebook računari i drugi džepni aparati za komuniciranje trasirali su potpuno nov put menadžerima da budu u kontaktu sa svojim saradnicima. Broj korisnika mobilne telefonije u svetu svakim danom raste. Samo u Srbiji postoje tri mobilna operatera sa više miliona korisnika. Sa napretkom tehnologije u ovoj oblasti povećaće se broj članova organizacione mreže koji koriste bežičnu komunikaciju kao način saradnje i razmene informacija.

Primer umreženog kompjuterskog sistema i bežične tehnologije prikazan je na primeru PD Elektrovojvodina u Novom Sadu. U okviru Elektrovojvodine su sve lokacije poslovno pogonskih objekata povezane u WAN (Wide Area Network). To znači da su sva sedišta Ogranaka i pogona (Subotica, Novi Sad, Sombor, Sremska Mitrovica, Ruma, Pančevo, Kikinda, Zrenjanin, Senta i Vršac) povezana u jedinstvenu računarsku mrežu. Ove veze su ostvarene iznajmljenim linijama od Telekoma Srbije. Radi se o L3VPN fiksnim vezama kapaciteta 2 Mbit/s. Preko ovih linija se prenose podaci Poslovnog Informacionog Sistema, pristup internetu, e-mail saobraćaj i podaci između Dispečerskih Centara i prema glavnom Dispečerskom Centru Elektrovojvodine. Naravno, ova računarska mreža služi i za transport svih ostalih podataka u Elektrovojvodini. Ova mreža je podaljena u Domene i naziva se EV Intranet mreža.

Za prenos podataka sa elektro-energetskih objekata takođe se koriste iznajmljene linije po L3VPN ili V35 protokolu. Ove veze služe za nadzor trafo stanica 110/x kV i idu od objekata do nadređenog Dispečerskog Centra u sedištu Ogranka. Radi se o fiksnim vezama.

Pored ovih veza postoje i u funkciji su kao redundantne i radio veze.

Za potrebe dispečerske telefonije se koriste takođe radio veze. One služe za komunikaciju dispečera i mobilnih ekipa na terenu u cilju obavljanja manipulacija na EEO.

4. ORGANIZOVANJE

U delu mobilne telefonije Elektrovojvodina je u VPN (Virtualna Privatna Mreža) mreži Telekoma Srbije.

Za prenos podataka između Ogranaka i od Ogranaka do pripadajućih elektro-energetskih objekata Elektrovojvodina planira i uvođenje Optičke prenosne mreže. Ova mreža je delom izgrađena, ali samo u delu optičke infrastrukture bez terminalne opreme. Trenutno je puštena u rad samo veza Novi Sad – Zrenjanin i to kapaciteta 10 Mbit/s. Planiraju se kapaciteti od 155 Mbit/s za prenos informacija video-nadzora i svih ostalih telemetrijskih podataka sa elektro-energetskih objekata prema sedištim Ogranaka i prema Upravnoj zgradi preduzeća u Novom Sadu.

Pošto optička infrastruktura ne prolazi blizu nekih Ogranaka, planira se uvođenje URR (Usmerenih Radio Relejnih) linkova. Ovi linkovi bi direktno povezali Novi Sad – objekat NORCEV na Fruškoj gori – Ruma – Sremska Mitrovica i Novi Sad – objekat NORCEV na Fruškoj gori – Pančevo.

5. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

Menadžeri obično govore kako su ljudi njihova najvažnija sredstva. „Ljudska sredstva“ se nikad ne iskazuju u bilansu stanja kao odvojena kategorija, iako se veliki iznos novca investira za prikupljanje, izbor i obrazovanje ljudi.

Planovi preduzeća su osnova za organizacione poslove koji su neophodni kako bi se ostvarili ciljevi preduzeća. Sadašnja i projektovana organizaciona struktura određuje broj i vrstu menadžera koji se traže. Ta potražnja za menadžerima upoređuje se sa raspoloživim talentima putem popisa raspoloživih menadžera. Na osnovu takve analize, spoljašnji i unutrašnji izvori koriste se u procesima prikupljanja, izbora, postavljanja, napredovanja i odvajanja.

Dobro obučeni menadžeri stvaraju okruženje u kome ljudi, radeći zajedno u grupama, mogu ostvariti ciljeve preduzeća i u isto vreme svoje lične ciljeve.

Kadrovsko popunjavanje zahteva pristup otvorenog sistema.

5.1. Uvod u menadžment ljudskih resursa

5.1.1 Nastanak i istorijat menadžmenta ljudskih resursa

Opšte je poznato da je proces rada odigrao ključnu ulogu u razvoju čoveka. Položaj čoveka u društvu od davnina se mogao odrediti pomoću rada. Ljudi su tokom razvoja civilizacija živeli u različitim oblicima društvene zajednice, kao što su: demokratija, oligarhija, autokratija, anarhija, monarhija, republika i sve su se odlikovale određenom vlašću. Od karaktera vlasti u tim zajednicama zavisio je položaj ljudi u različitim društvenim sistemima, odnosno način upravljanja ljudima.

Osnovi menadžmenta

Prvi začeci menadžmenta ljudskih resursa nalaze se u drevnim civilizacijama: Vavilonu, Asiriji, Egiptu, Indiji i Kini. U Vavilonu i Egiptu građeni su hramovi u obliku piramida i kopani su kanali za navodnjavanje i odvodnjavanje. Ti radovi su se obavljali prema kalendaru i vrlo planski. Može se reći da je to bio oblik racionalnog sistema menadžmenta ljudskih resursa. Kod Asiraca se takođe nailazi na prve primere menadžmenta ljudskih resursa. Kralj bi imenovao svoga zamenika i svi su se zakletvom obavezivali da će poštovati njegove odluke. Zamenik je stupao na scenu u slučajevima kada je kralju pretila opasnost ili kada bi proroci predvideli zlu sudbinu. Funkcija zamenika kralja smatra se prvim začecima upravljanja ljudskim resursima.

U Egiptu je vladala apsolutna monarhija. Egipatski kralj se zvao faraon i imao je božansku vlast. Egipatski faraoni su posebno bili poznati po građevinskim radovima na hramovima i grobnicama koji su izvođeni na zadivljujući način s obzirom na nizak stepen postojeće tehnologije. U tim radovima ključnu ulogu su igrali zanati i zanatlije. Uz njih veći deo radne snage su činili felasi (zemljoradnici). Zakoni su bili krajnje strogi, a sudije su prema sirotinji bile nemilosrdne. Pohlepnost za novcem najizraženija je bila kod vladajuće klase i činovništva koji su bili skloni korupciji i bezdušno tlačili malog čoveka, a državu i faraone često potkradali. Zbog toga su doneti strogi zakoni kojima je posebno bila naglašena zaštita imovine, a poštteni činovnici su mogli računati na sigurnost i stalni posao, a njihova deca su imala pravo da ih naslede na poslu po završenoj školi i stečenoj kvalifikaciji. Posebno su značajni bili pisari koji su se školovali i taj poziv se smatrao najplemenitijim.

U Indiji je vladalo kastinsko državno uređenje i društvo se delilo na četiri kaste:

- prva kasta bilo je sveštenstvo
- druga - vladari i vojska
- treća - zanatlije, proizvođači i trgovci
- četvrta - robovi, pretežno starosedeooci

Izvan kasta bili su doseljenici koji su radili za kaste.

Po tzv. Maunovom zakonu bilo je zabranjeno sklapati brak sa drugom kastom, da bi kasnije sa pojavom Bude i njegovog učenja budizma ta zabrana bila ukinuta.

Indijskom civilizacijom vladao je centralni kralj koji je upoređivan sa suncem, a na nižoj stepenici postavljao je svoje vazale - kraljeve sa kojima

5. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

je delio vlast. Centralni kralj je imao neprikosnovenu vlast i odlučivao o svemu. Pored kralja postojale su i skupštine kao organi vlasti. Kraljevstvo se sticalo uglavnom nasleđstvom, a ređe izborom. U vršenju kraljevske vlasti postojala je neka vrsta ugovora kojim je kralj morao da zasluži svoj presto. U tom ugovoru bili su ustrojani određeni menadžerski principi koji su se odnosili na sposobnost i poštenje i kralj ih je morao poštovati da bi ga narod poštovao i cenio. Dakle, prvi principi u istoriji o vođenju menadžmenta ljudskih resursa susreću se upravo u Indiji.

Ono što je posebno interesantno sa kadrovskog aspekta, jeste da su postojale skupštine – narodne i političke. Strukturu skupština čini veće plemića i političko veće pokrajina. Skupštine su birale državne službenike (ministre i savetnike). Pored ministara i savetnika, skupština, shodno teoriji o četiri strane sveta, priprema i četiri činovnika, od kojih svaki zastupa po četvrtinu stanovništva. U političko-pravnom smislu u indijskoj civilizaciji ustanovljeni su prvi obrisi lokalne samouprave, tako što je zemlja bila podeljena na regije na čijem čelu stoji vazal-kralj, zatim na okruge, kojima upravlja šef poslova (poglavar), na opštine na čijem čelu je opštinsko veće sastavljeno od predstavnika trgovaca, pisara i zanatlija. Svaka opština sastojala se od nekoliko seoskih autonomija koje su zadržane sve do danas. U slučaju tiranskog vladanja kralja-vazala ili poglavara, opštinsko veće i narod mogli su pokrenuti postupak pred centralnim kraljem za njihovo smenjivanje, čime se prvi put uvodi kadrovski princip odgovornosti.

5.1.2. Pojam i definicija menadžmenta ljudskih resursa

Pojam ljudski resursi je novijeg datuma jer je uz mnogo osporavanja i kritika u novije vreme ušao u upotrebu. Kritičari takvog načina polaze od pretpostavke da je on ponižavajući za čoveka, jer ga izjednačava sa objektom upravljanja. Pošto su ljudi najveće bogatstvo organizacije, nedopustivo je da ih bilo ko dovodi u istu ravan sa novcem, mašinom ili informacijom. Prisatlice poistovećivanja ljudi sa resursima ističu da se time konačno sprečava praksa prema kojoj su svi drugi resursi značajniji od ljudi. Pojam ljudski resursi poprima i novo značenje. Njime se ne označavaju samo zaposleni nego i njihovi sveukupni potencijali. Drugim rečima, ljudski resursi se posmatraju kroz prizmu ukupnih ljudskih vrednosti i potencijala.

Bez ljudi i njihovih potencijala nema ni organizacije i njenih uspeha. Iako su svi resursi organizacije važni, ljudski resursi su najvažniji.

Osnovi menadžmenta

Specifičnost ljudskih resursa i njihov značaj ogledaju se u sledećem:

- ljudski resursi mogu da stave u funkciju sve umne, fizičke i sve druge potencijale sa kojima raspolažu
- ukupne rezultate rada čine većim od pojedinačnih ostvarenih rezultata
- rezultati rada zavise i od motivisanosti zaposlenih i menadžera
- jedino čovek može oblikovati viziju
- ljudski resursi imaju dugoročan uticaj na poslovanje organizacije
- odnos organizacije prema ljudskim resursima ima višestruko dejstvo
- ljudski resursi imaju sposobnost razvoja
- ljudski resursi su povezani sa svim poslovnim funkcijama
- ulaganje u ljudske resurse je isplativije od ulaganja u bilo koje druge resurse

Pojam menadžmenta ljudskih resursa pojavljuje se osamdesetih godina prošlog veka. Do njegovog pojavljivanja uglavnom se govorilo o personalnom menadžmentu, koji kasnije izrasta u menadžment ljudskih resursa i ne označava samo promenu ranijeg naziva, nego i nov pristup u sagledavanju zaposlenih i njihovih potencijala. Preobražajem personalne funkcije u jednu od ključnih menadžment funkcija poslovi i aktivnosti koji se odnose na ljude postali su deo menadžment aktivnosti. I najtvrdokorniji zagovornici tradicionalnog načina rada i upravljanja počinju da shvataju da su ljudi najdragoceniji potencijal organizacije. Upravljanje ljudskim resursima veoma je odgovoran i dinamičan proces, koji organizaciji pomaže da dođe do ljudi željenih sposobnosti, a njenom menadžmentu da uticanjem na ponašanje pojedinaca i grupa obezbedi ostvarivanje željenih rezultata.

Proces upravljanja ljudskim resursima podrazumeva mere i aktivnosti u kojima učestvuju dve strane. Na jednoj strani su oni koji upravljaju, a na drugoj oni kojima se upravlja.

Upravljanje ljudskim resursima može se definisati kao stratezijski i koherentan pristup upravljanja najvrednijim sredstvima organizacije: ljudima koji rade u njoj i doprinose ostvarenju njenih ciljeva. Funkciju upravljanja ljudskim resursima opredeljuje niz međusobno povezanih aktivnosti od kojih su najznačajnije: planiranje ponude i tražnje za ljudskim resursima, analiza poslova, regrutovanje potencijalnih kandidata za popunu upražnjenih radnih mesta, selekcija prijavljenih kandidata, socijalizacija novozaposlenih, obuka i razvoj zaposlenih, motivisanje, zaštita zdravlja zaposlenih i poštovanje zakonskih propisa. Jedan

5. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

od principa upravljanja ljudskim resursima je da pravi čovek u pravo vreme treba da bude na pravom mestu.

Osnovne karakteristike pristupa upravljanja ljudskim resursima su:

- zadovoljava potrebu za strateškim pristupom upravljanja ljudskim resursima
- naglašena je važnost obavezivanja na misiju
- zaposleni se posmatraju kao sredstva u koje treba investirati
- ljudski resursi se posmatraju kao izvor konkurentske prednosti

Cilj upravljanja ljudskim resursima je ostvarivanje uspeha kroz ljude. Menadžment ljudskih resursa bavi se ostvarivanjem sledećih ciljeva:

- pronalaženje i razvoj potrebnih ljudskih resursa
- vrednovanje zaposlenih u skladu sa pokazanim rezultatima
- postavljanje dobrih odnosa

Top menadžment je orijentisan ka tome da ima produktivne zaposlene koji doprinose konkurentskim prednostima organizacije. Najznačajnije brige menadžera na operativnom nivou se odnose na produktivnost i kvalitet.

5.2. Planiranje i organizacija ljudskih resursa

5.2.1 Strateški menadžment ljudskim resursima

„Upravljanje je sposobnost da se posao obavi preko ljudi“

Meri Parker Folet

Ljudski faktor ima najznačajniju ulogu u procesu rada. Pojedine tehničko-tehnološke i društvene promene zahtevaju nove profile kadrova, nivo potrebne obrazovanosti se povećava, a sve veća podela rada dovodi do stručne specijalizacije, što u izvesnom smislu ograničava mobilnost ljudskih resursa. Planiranje rasta i razvoja preduzeća mora da bude prožeto nastojanjima da se obezbedi adekvatna kadrovska struktura i stvaraju uslovi za njeno efikasno korišćenje, a dinamizam kadrovskih resursa je inicijator rasta i drugih promena u poslovanju preduzeća.

Budući da su kadrovi osnovni činilac poslovanja, njihovo planiranje mora biti deo opšte strategije rasta preduzeća. Da bi se obezbedila veza između strategije preduzeća i planova razvoja kadrova, može se govoriti o tri nivoa planiranja:

Osnovi menadžmenta

- prvi nivo je nivo preduzeća gde se utvrđuje opšti značaj kadrova i radnih uslova i shodno tome utvrđuju principi kadrovske politike
- drugi je nivo organizacionih delova preduzeća koji uključuju razmatranje alokacije po organizacionim delovima
- treći nivo se odnosi na alokaciju kadrova po funkcijama i njihovim organizacionim delovima.

Uspeh savremene kompanije ne može se postići bez odgovarajućih ljudskih resursa koji raspolazu znanjima, sposobnostima i ličnim osobinama primerenim delatnosti kompanije, poslovnim ciljevima i zahtevima tržišta.

Pod planiranjem ljudskih resursa podrazumeva se blagovremeno predviđanje potreba u ljudskim resursima po zanimanjima, strukama, broju, kvalifikacijama i rokovima za to ostvarenje, uključujući potrebna finansijska sredstva za realizaciju tog planiranja. Planiranje ljudskih resursa se ne može svesti na mehaničko izračunavanje potrebnog broja ljudi za dati period. U suštini planiranje ljudskih resursa treba da bude predmet duboke analize i studije timskog rada, u prvom redu top menadžmenta kompanije i Sektora za ljudske resurse.

Osnov za planiranje ljudskih resursa čine:

- izveštaj o ostvarenim rezultatima poslovanja kompanije
- izveštaj o ostvarenom kvalitetu proizvoda i usluga, odnosno primedbama i reklamacijama kupaca odnosno korisnika usluga
- planski ciljevi – sadašnji i budući
- procena tehnoloških i organizacijskih promena
- procena interne i eksterne pokretljivosti ljudskih resursa
- analiza sposobnosti, znanja i uspešnosti postojećih ljudskih resursa
- predviđanje mogućnosti nedostatka posla u planskom periodu

Planiranje je menadžerska funkcija. Pripremu plana ljudskih resursa vrši menadžer Sektora za ljudske resurse na osnovu iskazanih potreba menadžmenta kompanije i sopstvenog stručnog uvida. U tom smislu, menadžer ljudskih resursa treba da poznaje planske ciljeve, plan rada i poslovanja kompanije, poslovnu politiku i politiku upravljanja ljudskim resursima, kao iskorišćenost postojećih ljudskih resursa, njihove mogućnosti i nedostatke.

Da bi se uradio kvalitetan plan ljudskih resursa, menadžment kompanije i menadžer ljudskih resursa treba da znaju (i da se slože) oko odgovora na sledeća pitanja:

5. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

- koji se poslovi moraju obaviti u planskom periodu da bi se realizovao biznis plan?
- koja su znanja, veštine i sposobnosti potrebne za realizaciju toga plana?
- koliko je ljudi potrebno za obavljanje tih poslova?
- kako obezbediti potrebne ljude?

Nema dobrog planiranja ljudskih resursa, ukoliko se ono ne bazira na dobrom planu i viziji razvoja kompanije iza koje stoji menadžment.

5.2.2 Radni učinak i upravljanje karijerom

Karijera je definisana radnim mestima na kojima je zaposleni radio tokom godina. Upravljanje karijerom je niz postupaka koji omogućava zaposlenima da bolje razumeju i usavrše svoje veštine i interesovanja u pogledu karijere i da ih uspešno iskoriste ne samo u okvirima kompanije, već i pošto napuste firmu u kojoj su se usavršili. Planiranje karijere je osmišljeno, a na osnovu tog plana osoba postaje svesna svojih ličnih veština, interesovanja, znanja, motivacionih faktora i drugih karakteristika; dobavlja podatke o različitim šansama i mogućnostima za izbor; utvrđuje ciljeve vezane za karijeru i utvrđuje šta treba da uradi da bi ispunila zadate ciljeve.

Zaposleni uvek mora u potpunosti da usmerava i upravlja svojom karijerom. Planiranje karijere znači usklađivanje individualnih prednosti i mana sa šansama i opasnostima u karijeri. Zaposleni teži ka poslovima u karijeri koji najbolje odgovaraju njegovim interesovanjima, sposobnostima, vrednostima i veštinama.

Odgovornost zaposlenog je da donese odluke vezane za karijeru. Vrlo je važno da zaposleni zna šta očekuje od karijere, koji ga poslovi ispunjavaju i zadovoljavaju njegove potrebe, a koji ne. Iskusnija osoba, mentor, takođe može da pomogne u rešavanju različitih pitanja vezanih za karijeru.

Odgovornost poslodavca za razvoj karijere zaposlenog zavisi od toga koliko dugo je lice zaposleno u preduzeću. Pre zapošljavanja, objektivni razgovor za zaposlenje može da pomogne kandidatima da preciznije odrede da li je radno mesto za njih, a naročito da procene da li zahtevi tog posla odgovaraju njihovim veštinama i interesovanjima. Prvi posao može da bude ključan za razvoj karijere. Važno je da on bude izazovan i da zaposleni ima iskusnog mentora koji može da mu pomogne da nauči kako se posao obavlja.

Nakon što zaposleni provede na nekom radnom mestu određeno vreme, poslodavac može da preduzme izvesne korake u cilju njegovog napredovanja u karijeri. Periodično premeštanje zaposlenih sa jednog radnog mesta na drugo

Osnovi menadžmenta

može da pomogne zaposlenom da stekne realnu sliku o svojim prednostima i manama i da kasnije, na osnovu toga, odabere optimalne korake u vezi sa karijerom.

Korporativne inicijative za razvoj karijere mogu da obuhvate inovativne programe:

- obezbeđivanje svakom zaposlenom individualni budžet za razvoj karijere; zaposleni koristi unapred određen budžet za lično usavršavanje i razvoj karijere
- organizovanje centra za karijeru koji ima bibliotekarsku građu dostupnu zaposlenima koja se sastoji od materijala za razvoj karijere
- podsticanje zamene poslova; zaposleni privremeno treba da rade i na drugim radnim mestima da bi uvideli svoje prednosti i mane
- organizovanje kurseva i programa za razvoj karijere
- organizovanje malih timova koji se periodično sastaju i razmenjuju iskustva vezana za razvoj karijere
- obezbeđivanje savetodavaca koji pomažu zaposlenima da utvrde svoje potrebe za usavršavanjem, da dobiju neophodne obuke, da profesionalno napreduju i da im se obezbede neophodni kontakti
- obezbeđivanje radionica za razvoj karijere u kojima se zaposleni uče kako da planiraju karijeru i kako da razviju veštine neophodne za razvoj karijere
- obezbeđivanje informatičke podrške razvoju karijere zaposlenih

Žene i muškarci se suočavaju sa različitim izazovima u toku svoje karijere. Žene teže dobijaju šansu da napreduju i treba da budu spremne da preuzmu inicijativu kako bi uspešno razvijale svoju karijeru. Mnoga radna mesta imaju centralnu ulogu u životu ljudi, dok porodične obaveze imaju značajnu ulogu u životu mnogih žena (i muškaraca).

Unapređenja su značajne odluke u menadžmentu ljudskih resursa koja su posledica procene radnog učinka zaposlenih. Kriterijumi za unapređenje zaposlenih su: vreme provedeno na radnom mestu (iskustvo) i stručnost koju oni poseduju za obavljanje poslova.

Premeštaj je prelazak sa jednog radnog mesta na drugo, pri čemu se obično ne menja plata ili rang. Zaposleni mogu tražiti premeštaj, ne samo da bi napredovali, već i zbog boljeg radnog vremena, lokacije na kojoj se radno mesto nalazi i radnih uslova.

5. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

Mnogi ljudi koriste internet za analizu i razvoj svoje karijere. Veoma su popularni internet sajtovi koji su dostupni kao sredstvo za procenu razvoja karijere.

5.2.3 Analiza posla i sistematizacija radnih mesta

Pod analizom radnih mesta podrazumeva se proces prikupljanja svih relevantnih informacija o zadacima i odgovornostima na određenom radnom mestu, uključujući stručne i psihofizičke sposobnosti i veštine koje se postavljaju pred izvršioca.

Analiza radnih mesta u cilju utvrđivanja zahteva posla obuhvata:

- izradu mernih instrumenata za analizu radnih mesta (najčešće upitnik)
- intervju sa neposrednim rukovodiocima i radnicima da bi se dobili relevantni podaci o karakteristikama i zahtevima radnih mesta
- opservacija načina obavljanja posla zaposlenih na određenim radnim mestima

Osnovni rezultati procesa analize radnog mesta su:

- opis aktivnosti koje se vrše na određenom radnom mestu
- definisanje potebnih kompetencija za obavljanje posla na tim radnim mestima

Sve informacije dobijene u procesu analize radnog mesta mogu se grupisati u dve kategorije:

- informacije o sadržaju posla
- informacije o izvršiocu posla

Opis posla (radnog mesta) je pisani dokumenat koji opisuje aktivnosti koje se obavljaju na određenom radnom mestu. On može da sadrži i informacije o opremi, instrumentima i uređajima koji se koriste na tom radnom mestu, kao i radne uslove u kojima se dati posao obavlja.

Opis kompetencija potrebnih za određeno radno mesto predstavlja specifikaciju znanja, veština, sposobnosti i drugih ličnih karakteristika neophodnih za uspešno obavljanje konkretnog posla. Reč je o izradi “profila” uspešnog izvršioca posla. Taj profil ima dve dimenzije – profesionalnu i psihološku.

Profesionalni profil se odnosi na potrebna znanja i veštine, koje zahteva uspešno obavljanje poslova u kompaniji.

Osnovi menadžmenta

Psihološki profil se odnosi na potrebne intelektualne sposobnosti, karakteristike ličnosti, interesovanja i motivaciju koju zahteva uspešno obavljanje nekog posla.

U okviru razmatranja kompetencija potrebnih za određeno radno mesto, neophodno je utvrditi minimalne uslove koji garantuju uspešnost na tom radnom mestu.

U procesu analize posla utvrđivanje obrazovnog profila koji predviđa uspeh na poslu je znatno lakši posao od psiholoških zahteva. Za dobijanje tako važnih informacija koriste se dve metode: metoda procene i empirijska metoda.

Metoda procene: reč je o proceni stručnjaka koji dobro poznaju posao. Oni naprave popis svih osobina koje su relevantne za obavljanja posla.

Empirijska metoda: ogleda se u utvrđivanju potrebnih osobina koje imaju uspešni radnici u odnosu na neuspešne. Zaposleni koji obavljaju određeni posao rade testove ličnosti i sposobnosti kako bi se utvrdilo koje karakteristike razlikuju uspešne od neuspešnih.

U analizi poslova postoji hijerarhijska lestvica pojmova:

- element je najmanja komponenta radne aktivnosti
- zadatak je posebna aktivnost koja se obavlja radi postizanja nekog cilja
- dužnost je određeni broj usko povezanih zadataka, iz koje proističe odgovornost
- odgovornost je obaveza izvršavanja određenih zadataka i preuzimanje određene dužnosti
- pozicija je skup zadataka, dužnosti i odgovornosti koje čine ukupno radno zaduženje, odnosno posao pojedinca
- posao je skup pozicija koje su identične s obzirom na njihove glavne i značajne zadatke i mogu se obuhvatiti jednom analizom posla
- porodica poslova je skup poslova koja traži iste ili slične osobine izvršioca
- radno mesto je deo radne sredine na kojem izvršilac u kompaniji obavlja konkretan posao, sa konkretnim sredstvima i uređajima za rad
- zanimanje je opšti pojam za čitav niz srodnih poslova koji se obavljaju u različitim kompanijama (na primer, lekar urolog, šef marketinga, itd.)
- karijera je skup poslova ili zanimanja koje određena osoba obavlja tokom svog radnog veka

5.2.4 Izbor i upravljanje ljudskim resursima

Osnovna uloga kadrovskeg menadžmenta je usaglašavanje broja i strukture ljudskih resursa sa planiranim obimom i strukturom poslovanja preduzeća.

To predstavlja okosnicu ostvarivanja stratezijskih ciljeva preduzeća u celini i poslovnih jedinica u njenom sastavu. U nadležnosti operativnog menadžmenta su aktivnosti: utvrđivanja potrebe za radnicima, njihove obuke i usavršavanja, ocene rada, nagrađivanja, zaštite na radu i zamene radnika koji su napustili preduzeće.

Kadrovska služba pomaže menadžerima u upravljanju ljudskim resursima. Ova služba, sa odgovarajućim menadžerom na čelu, ima savetodavnu ulogu u vođenju kadrovske politike preduzeća.

Upravljanje ljudskim resursima odvija se na dva osnovna hijerarhijska nivoa. U tom smislu razlikuje se stratezijsko i operativno upravljanje ljudskim resursima.

Stratezijsko upravljanje ljudskim resursima zasniva se na generalnoj strategiji preduzeća i na strategiji njegovih poslovnih jedinica. Uloga kadrovske službe u stratezijskom upravljanju ljudskim resursima ispoljava se u pomaganju menadžmentu u procesu koncipiranja i sprovođenju strategije:

- pronalaženja
- izbora
- raspoređivanja
- nagrađivanja
- unapređivanja kadrova

Ovakva uloga kadrovske službe zasniva se na temeljnoj analizi poslova koji se obavljaju u procesu funkcionisanja preduzeća. Takva analiza obuhvata:

- opis poslova
- grupisanje poslova
- ocenu poslova

Operativno upravljanje ljudskim resursima obuhvata razradu stratezijskih planova kadrova. Operativni menadžeri:

- utvrđuju plan potreba kadrova i zahtevaju od kadrovske službe da pronađe odgovarajuće radnike
- izvode obuku na radnom mestu
- odlučuju o platama i drugim nagradama radnika

Osnovi menadžmenta

- ocenjuju i rangiraju radnike radi odmeravanja međusobnog odnosa u visini plata
- odgovaraju za primenu mera zaštite na radu i zdravstvene zaštite radnika
- odgovaraju za sprovođenje ugovora sa sindikatima
- preduzimaju mere za popunu upražnjenih radnih mesta
- vrše konačni izbor novih radnika

Utvrđivanje potreba za kadrovima predstavlja deo planske aktivnosti menadžera. Proces utvrđivanja potrebe za kadrovima odvija se u tri faze, koje omogućuju pouzdane podloge za traženje odgovarajućih radnika:

- analiza poslova – prikupljanje, beleženje i razmatranje informacija
- opis poslova – obaveze i odgovornosti vezane za jedno radno mesto
- specifikacija poslova – obrazovanje, obuke, radno iskustvo, fizičke i mentalne sposobnosti za rad

Izvori u kojima se pronalaze kadrovi potrebni za popunjavanje radnih mesta i za raspored na određene poslove mogu biti unutrašnji i spoljašnji.

Unutrašnji izvori za pronalaženje potrebnih kadrova koriste se za popunu upražnjenih radnih mesta. Time se radnicima pruža prilika da napreduju unutar preduzeća, što je bitna komponenta motivacije za veće zalaganje na poslu. Zato menadžeri sačinjavaju programe ocenjivanja i razvoja kadrova kako bi zapazili sve one radnike koji imaju kvalitete za unapređenje na složenije poslove.

Spoljašnje izvore za pronalaženje kadrova preduzeće koristi kada nema dovoljno radnika odgovarajuće kvalifikacije za upražnjena radna mesta, kao i u cilju osvežavanja svoje radne strukture. Obično se kadrovi dobijaju iz baze nacionalne službe za zapošljavanje ili se regrutovanje kadrova vrši kroz saradnju sa obrazovnim ustanovama, pre svega sa školama i fakultetima.

Izbor kadrova počinje definisanjem broja potrebnih radnika, vrste poslova, stručne kvalifikacije koje se zahtevaju na radnom mestu i potrebnog radnog iskustva. Može se raspisati javni konkurs ili se kandidati mogu pozivati direktno.

Testiranje je naredni korak u procesu izbora. Cilj testiranja je da prikupi informacije o trenutnim sposobnostima i karakteristikama kandidata. Postoje različite vrste testova:

5. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

- testovi uspeha ili dosadašnjih rezultata – mere sadašnji nivo sposobnosti ili znanja kandidata
- testovi inteligencije – mere intelektualne sposobnosti pojedinca
- testovi sklonosti – predviđaju uspešno obavljanje nekih zanimanja ili poslova
- testovi veštine – mere veštinu u obavljanju različitih poslova
- testovi ličnosti – mere karakterne osobine kao što su emotivna i lična prilagodljivost, emotivna stabilnost, introvertnost ili ekstrevertnost, samopouzdanje, agresivnost ili pokorljivost, neurotične tendencije i mnoštvo drugih tendencija

Intervju je sastavni deo izbora osoblja. Cilj razgovora je prikupljanje informacija o kandidatima i obrnuto, to je prilika za kandidata da nešto nauči o preduzeću, ljudima za koje će raditi i sa kojima će raditi. Izborni intervju je zadatak menadžera u čijem sektoru je otvoreno radno mesto i koji je pokrenuo proces izbora kandidata. Intervju je više od neobaveznog razgovora, on se mora pažljivo planirati i obaviti. Postoje dve osnovne vrste intervjuja:

- kontrolisani, koji postavlja unapred pripremljena pitanja na koje se kratko odgovara
- nekontrolisani, koji postavlja samo provokativna pitanja na koje kandidat daje dugačke odgovore.

Kontrolisani intervju ređe se koristi u izboru osoblja i to samo u slučaju kada postoje vremenska ograničenja. Nekomontrolisani intervju daje veći broj informacija, pod uslovom da onaj ko vodi intervju stalno postavlja pitanja, pažljivo sluša kandidata i dozvoljava mu da skreće sa teme.

Odluka o zapošljavanju ili nezapošljavanju ne treba nikad da bude jednoznačno povezana sa prisustvom ili odsustvom negativnih informacija. Svi raspoloživi podaci, pozitivni i negativni, moraju se izmeriti i uravnotežiti. Selekcija radnika nije ništa drugo nego zbir veština osobe koja vrši intervju u intervjuisanju i rukovodiočeve veštine u odmeravanju činjenica. U tom sistemu nema mesta za proces odbijanja.

5.2.5 Uvođenje kadrova u posao

Nakon izvršene selekcije i raspoređivanja novih radnika na radna mesta, sledi uvođenje radnika u posao. Prva iskustva novog radnika (pogotovu početnika) u susretu sa organizacionom i radnom sredinom bitno određuju njegov kasniji odnos prema preduzeću, radu i kvalitetu, kao i uspeh u poslu.

Osnovi menadžmenta

Organizovanim uvođenjem u posao smanjuju se negativni efekti drastične promene sredine, načina života i rada i ubrzava adaptacija na nove uslove.

Cilj uvođenja u posao je brža i lakša socijalna, radna i psihološka adaptacija novoprimljenih radnika u organizacijsku sredinu. To znači da treba stvoriti uslove da novi radnici na početku steknu dobar utisak o kompaniji i radnoj sredini, da se oseće poželjnim i važnim, da započnu sa formiranjem dobrih radnih navika i osposobe se za rad za poslove za koje su primljeni. Učenje o ponašanju u kompaniji u prvih godinu ili dve godine staža je presudno. Šta se u tom periodu nauči ostavlja trajni pečat na ponašanje prispelih radnika, na njihove stavove, vrednosti vezane za rad, odnos prema radu i njihovo napredovanje u kompaniji. Mnoge svetske kompanije tržišne orijentacije primenjuju organizovano uvođenje u posao, a u primeni ove metode upravljanja ljudskim resursima, prednjači Japan.

Kompanija uvodi u posao novoprimljene radnike na organizovan način, realizacijom odgovarajućeg programskog sadržaja koji sadrži dve grupe aktivnosti:

- orijentaciju
- obučavanje novih radnika za rad na predviđenim poslovima

Orijentacija sadrži aktivnosti koje upoznaju radnika sa kompanijom i njenom poslovnom politikom (misija, vizija, strategija, planovi), zahtevima koje kompanija očekuje od ljudskih resursa, pravilima ponašanja i upoznavanju radnog okruženja. Organizovane aktivnosti uvođenja u posao treba da imaju karakter rituala, jer tako jačaju osećaj pripadnosti kompaniji. Sadržaj rituala treba da bude ciljno usmeren ka formiranju stavova i vrednosti od interesa za kompaniju. Uvođenje u posao realizuje svako iz svoje nadležnosti: menadžer kompanije, menadžer sektora za ljudske resurse i neposredni rukovodilac.

Tržišno usmerene kompanije, u prvom redu na Zapadu, sačinjavaju priručnike za uvođenje u posao.

Program obučavanja novoprimljenih radnika definiše neposredni rukovodilac i mentor koga on odredi. Najbolji radnik koji je stručan, komunikativan, iskusan i taktičan, u saradnji sa odgovarajućim stručnjakom iz sektora za ljudske resurse sprovodi dogovoreni program uvođenja u posao. Program obučavanja počinje da se realizuje odmah po prijemu novih radnika, a obuhvata: predavanja, seminare, sastanke, diskusije i što je najvažnije učenje kroz iskustvo.

5. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

Učenjem kroz lično radno iskustvo stiču se:

- pravila organizacijskog ponašanja
- praktične radne sposobnosti
- sposobnosti za timski rad
- samodisciplina

U sticanju praktičnih radnih sposobnosti presudna je uloga mentora. Njegov zadatak je da novoprimljenim radnicima, u stalnom i neposrednom kontaktu:

- pruži informacije kako se radi
- dozvoli da pojedinac sam uradi posao
- pruži povratnu informaciju o tome kako je pojedinac uradio posao
- da podršku i korektivne instrukcije

Cilj obuke je da radnika što pre dovede u fazu efektivnosti i kvaliteta rada, ali i da se u što većoj meri otkrije radni i ljudski potencijal radnika, te da se radnik usmeri na pravi način.

Dužina perioda uvođenja u posao zavisi od složenosti posla i propisanih pravila preduzeća, pa može da traje nedelju-dve, ali i godinu dana.

5.3 Upravljanje ljudskim resursima

5.3.1 Obučavanje zaposlenih

Svaka organizacija postavlja pred zaposlene osnovne zahteve kao što su:

- izvođenje odgovarajućih uloga na odgovarajući način
- spontano i kreativno ponašanje radi ispunjenja ciljeva organizacije

Za ispunjenje prvog zahteva neophodno je obučavanje zaposlenih, a za ispunjenje drugog, pored obučavanja, i obrazovanje.

Obučavanje je sticanje novih praktičnih znanja i veština potrebnih za rad, rukovođenje, upravljanje i organizaciono ponašanje prema usvojenim pravilima, propisima i standardima.

Trening je uvežbavanje stečenih praktičnih znanja i veština.

Obrazovanje je sticanje i stalno inoviranje širih znanja iz primenjenih naučnih disciplina i uspešne poslovne prakse, relevantnih za delatnost i ciljeve preduzeća, radi unapređenja sadržaja i metoda rada, rukovođenja i upravljanja.

Osnovi menadžmenta

Obezbeđenje i unapređenje kvaliteta zahteva stalnu, naizmeničnu praksu obučavanja i obrazovanja. Za razumevanje savremenog procesa sticanja znanja i osposobljavanja za kvalitet, kreativnost i inovativnost neophodno je shvatanje pojmova organizacionog i individualnog učenja i razvoja.

Organizaciono učenje se definiše kao proces sticanja i korišćenja novih znanja kojima preduzeće ostvaruje konkurentsku prednost na tržištu.

Organizaciono učenje rezultira znanjem koje se pretvara u operativnu rutinu (pravila rada i ponašanja) koje organizacija memoriše i usvaja kao svoje.

Individualno učenje je sticanje znanja, veština i pravila ponašanja pojedinca, a kada individualno učenje rezultira promenom stavova, vrednosti, načina gledanja na stvari dolazi do individualnog razvoja.

Program obučavanja novog radnika definiše neposredni rukovodilac i mentor koga on odredi (najbolji radnik, stručno kompetentan, komunikativan i taktičan) u saradnji sa odgovarajućim stručnjakom iz kadrovske funkcije.

Program obučavanja počinje da se realizuje odmah po prijemu novih radnika, a obuhvata:

- predavanja
- seminare
- sastanke
- diskusije
- učenje kroz iskustvo

Učenjem kroz lično radno iskustvo stiču se praktične radne sposobnosti, sposobnosti za timski rad, samodisciplina i usvajaju se pravila organizacijskog ponašanja.

U sticanju praktičnih radnih sposobnosti presudna je uloga mentora. Njegov zadatak je da novom radniku u stalnom, neposrednom kontaktu:

- pruži informacije kako se radi
- dozvoli da radnik sam uradi posao
- nakon obavljenog posla pruži povratnu informaciju kako je radnik obavio posao
- pruži dodatne korektivne instrukcije

Cilj obuke u ovom periodu je da radnika što pre dovede u fazu efektivnosti i kvaliteta rada, ali i da se u što većoj meri otkrije radni i ljudski potencijal radnika, da se radnik motiviše i usmeri na pravi način.

5. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

Pod obučavanjem kadrova podrazumeva se svaka organizaciona primena pedagoških metoda u cilju izmene i dopune kvalifikacionog profila radnika. Obučavanje radnika može biti usmereno na:

- proširenje opšteg obrazovanja
- produbljivanje stručnosti
- povećanje i izoštravanje umešnosti u radu.

Razlozi za obuku kadrova su različiti, ali se mogu svesti na dve osnovne kategorije:

- da bi se obezbedili kvalifikovani izvršioci poslova u proizvodnji
- da bi se znanje i veština radnika prilagodili zahtevima posla i uslovima proizvodnje

5.3.2 Zadovoljstvo poslom i produktivnost

Zadovoljstvo poslom je hipotetička konstrukcija – to je nešto što se ne vidi, a njegovo postojanje može da utiče na radno ponašanje. Loke (Locke) definiše zadovoljstvo poslom kao “pozitivno emocionalno stanje koje proizilazi iz uspešnosti i pozitivnih iskustava na poslu”. Postoji niz aspekata posla koji mogu da utiču na zadovoljstvo: novac, uslovi rada, pretpostavljeni, karijera ili unutrašnji motivi vezani isključivo za samo obavljanje posla.

Popularni pristup podrazumeva da je zadovoljstvo poslom povezano sa nizom različitih personalnih svojstava kao što su pol, starost, odlike ličnosti, nacionalna i rasna pripadnost. S tim u vezi, rašireno je mišljenje da su žene, stariji radnici i pripadnici nekih manjina ili rasa zadovoljniji poslom.

Iako postoje mišljenja da bi žene mogle načelno iskazivati veće zadovoljstvo poslom, istraživanja nisu pokazala da postoji značajna korelacija. Veća povezanost postoji između zadovoljstva poslom i starosti, ali ne kao definisan period, već kao tendencija da se tokom života taj odnos menja. Najmanje su zadovoljni poslom mladi, tek zaposleni radnici što je verovatno posledica “šoka suočavanja”, a najzadovoljniji su ljudi srednje dobi, verovatno usled prihvatanja realnosti. Zadovoljstvo nešto opada u periodu pred odlazak u penziju.

Postoji malo istraživanja koja se bave zadovoljstvom poslom i karakteristikama ličnosti, ali neka istraživanja pokazuju da se samouvažavanje, unutrašnja kontrola i osećaj kompetentnosti povezuju sa višim zadovoljstvima poslom, a pesimizam i generalna negativna emocionalna usmerenost su u negativnoj korelaciji sa zadovoljstvom poslom.

Osnovi menadžmenta

Postoji povezanost životnog zadovoljstva i zadovoljstva poslom, pa su osobe koja su inače nezadovoljne životom uopšte, generalno nezadovoljne i poslom. Životno zadovoljstvo i zadovoljstvo poslom su povezani samo onda kada osoba u svom sistemu vrednosti posao postavlja na visoko mesto.

Opšte zadovoljstvo poslom se definiše kao stav prema poslu uopšte, a skale za merenje zadovoljstva poslom najčešće sadrže stavke koje iskazuju ljubav prema poslu, osećaj ispunjenja ili uživanja, kao i iskaze o kreativnosti, izazovnosti, sadržaju rada, težini posla i slično.

Pored merenja opšteg stava prema poslu, moguće je meriti i zadovoljstvo pojedinačnim komponentama, kao što su sadržaj rada, rukovođenje, nagrađivanje, uslovi na radu, a preduzima se u slučajevima ukoliko je potrebno dobiti bolji uvid u određene faktore koji izazivaju zadovoljstvo.

Upitnici koji sadrže pitanja koja se tiču zadovoljstva poslom mogu da imaju različite forme odgovaranja, od semantičnog diferencijala gde se zadovoljstvo iskazuje između dva ekstrema, do skale Liketovog tipa kada se iskazuje stepen slaganja na ponuđenim tvrdnjama.

5.3.3 Evaluacija rada zaposlenih

Praćenje i vrednovanje radne uspešnosti je važan zadatak pomoću kojeg se ostvaruju ciljevi organizacije. U praćenju radne uspešnosti povezuju se organizacioni ciljevi i rezultati rada neposrednih izvršilaca. Smatra se da je praćenje i ocenjivanje radne uspešnosti „kamen temeljac“ menadžmenta ljudskih resursa. Obuhvatno ocenjivanje može da se odnosi na evaluaciju rada timova, radnih grupa ili čak celih organizacionih jedinica ili procesa. U ovom slučaju razmatraće se evaluacija rada zaposlenih.

Pod očekivanim radnim ponašanjem (performansama) zaposlenih podrazumevaju se predispozicije i kvalitete koji su neophodni za uspešno obavljanje radnih zadataka. Pored njih, potrebno je definisati kriterijume koji se upotrebljavaju za merenje uspeha ili neuspeha zaposlenih. Jedna od najvažnih aktivnosti menadžera ljudskih resursa jeste upravo procenjivanje uspeha radnika na poslu, odnosno vršenje evaluacije rada zaposlenih.

Evaluiranje rada zaposlenih je potrebno iz više razloga, odnosno dobijeni podaci o uspehu zaposlenog mogu da se koriste u različite svrhe:

- za izvršavanje kontrole utvrđenih procesa rada
- kao osnova za utvrđivanje materijalnog nagrađivanja, napredovanja, nekih olakšica ili pak otpuštanja

5. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

- merenje uspeha na poslu deluje motivaciono na zaposle
- praćenje uspeha zaposlenog je jedan od pokazatelja validnosti postupka selekcije kadra
- omogućuju rešavanje kadrovskih problema premeštanja radnika na radno mesto koje je adekvatnije njegovim sposobnostima
- procena uspešnosti omogućuje planiranje razvoja karijere pojedinca i donošenje relevantnih odluka u tom domenu
- podaci o uspehu zaposlenih služe kao osnova za planiranje i procenu efikasnosti obučavanja, odnosno sugerišu koja znanja i veštine zaposleni treba da poseduju
- na osnovu povratnih informacija o svom radu, pomažu zaposlenom da planira napredovanje
- za postizanje opšte organizacione sposobnosti i ostvarenje strategijskih ciljeva kompanije.

Jedan od prvih problema merenja uspeha na poslu je utvrđivanje i izbor adekvatnog kriterijuma *tj. standarda* na osnovu kojih je moguće objektivno meriti i procenjivati radnu efikasnost.

Kriterijum uspeha na poslu za većinu autora jeste mera adekvatnosti radnog ponašanja ili efikasnosti ponašanja, odnosno kriterijum je način opisivanja uspeha radnika na poslu.

Kriterijumi (pokazatelji) koji se koriste za procenu uspeha na poslu dele se na objektivne i subjektivne. Objektivni pokazatelji vezani su za količinu, kvalitet, vreme i troškove.

Objektivni kriterijumi su:

- norma, kao kvantitativni pokazatelj efikasnosti na poslu, ukoliko je moguće meriti učinak radnika na osnovu spoljnih činilaca i podataka; postoji *vremenska norma*, koja se odnosi na vreme potrebno za izradu nekog proizvoda i *količinska, naturalna norma* koja se izražava brojem komada koje treba izraditi u jednoj smeni, odnosno danu
- podaci o izostancima i povredama, koji predstavljaju procenat vremena prisutnosti, takođe mogu da budu kriterijumi uspeha na poslu

Ipak, *ne može se svaki posao na ovaj način meriti*, pa je moguće uvesti i druge kriterijume procene, kao što su poštovanje procedura rada, broj različitih aktivnosti, ispunjavanje ugovorenih obaveza, preuzimanje odgovornosti, efikasnost na realizaciji tekućih poslova i ispunjavanje rokova, kvalitet

Osnovi menadžmenta

izvršavanja postavljenih zadataka, samostalnost u radu, samoinicijativa, komunikacija sa kolegama, saradnja sa pretpostavljenim, aktivnosti van obaveza utvrđenih opisom radnog mesta, ocene od strane klijenata, inovacije, odnos prema imovini, učešće u prodaji, prezentovanje preduzeća, učešće u projektima, pomoć ostalim zaposlenima i klijentima, efikasnost u radu, kompetentnost, predanost poslu i organizaciji, usklađenost ciljeva zaposlenog i kompanije, poverenje između zaposlenog i menadžera, itd. Ovakvi kriterijumi su subjektivnog karaktera jer se zasnivaju na mišljenjima osoba koje dobro poznaju posao i rad osobe, kao i neposrednog rukovodioca.

Proces vrednovanja se može prikazati u tri koraka:

- šta osoba treba da radi (opis poslova)
- koliko dobro treba da radi (kvalitet)
- kako se to radi (način izvođenja)

Utvrđuje se šest do deset aktivnosti koje opisuju odgovornost zaposlenog (koje obuhvataju najmanje 75% poslova od najvećeg značaja za rezultate) i redosled važnosti pojedinih poslova.

Postoje tri vrste performansi koje mogu biti predmet ocene zaposlenih:

- lične karakteristike (sposobnost, lojalnost firmi...)
- ponašanje zaposlenih
- rezultati koje zaposleni postižu

Informacije o uspešnosti na poslu dobijaju se kroz sagledavanje aktivnosti zaposlenog, beleženjem zapaženih rezultata i upoređivanjem sa kriterijumima, kao i razgovorom sa osobama koje mogu dati kompetentne odgovore vezane za aktivnosti.

U proceni uspeha zaposlenih koriste se različite metode koje se mogu podeliti na:

- metode rangiranja
- metode skale procene
- metode slobodnog izbora

5.3.4 Nagrađivanje zaposlenih i beneficije

Nagrađivanje predstavlja formu materijalnog davanja zaposlenima koja nadoknađuje njihov uloženi rad i zalaganje. Politika nagrađivanja, koja sadrži plate i druge oblike materijalnih nadoknada za uloženi rad, predstavlja jedan od ključnih faktora upravljanja ljudskim resursima.

5. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

Adekvatan sistem nagrađivanja čini osnovu sistema motivisanja u nekoj radnoj organizaciji. Novac kao motivator ima veliki značaj zbog toga što je u stanju da zadovolji širok spektar ljudskih potreba. Nagrađivanje se može primenjivati pojedinačno ili grupno. Pojedinačno nagrađivanje ima za cilj podsticanje individualnih napora i ostvarivanje individualnih ciljeva, a grupne organizacionu uspešnost i ostvarivanje ciljeva pojedinih grupa.

Nagrađivanje zaposlenih treba da zadovolji sledeće kriterijume:

- da nagrade dobar rad i zalaganje
- da potvrde vrednosti koje su važne za organizaciju (znanja, veštine i sposobnosti)
- da povežu pojedinačne i organizacione interese i ciljeve

U praksi savremenih preduzeća razvijeno je mnogo oblika beneficija zaposlenih, koje nemaju neposredne materijalne efekte, ali imaju značajno motivaciono dejstvo u obliku razvoja osećaja pripadnosti, privlačenja i zadržavanja zaposlenih. Beneficije znatno utiču na privlačnost organizacije na tržištu rada, posebno u zemljama sa niskim nivoom socijalne zaštite.

Beneficije koje radne organizacije daju zaposlenima mogu biti:

- beneficije koje se odnose na sigurnost i zdravlje (dodatno zdravstveno i penziono osiguranje, osiguranje za slučaj nesreće na poslu, životno osiguranje, otpremnine i sl.)
- beneficije slobodnog vremena (godišnji odmori, dopusti za stručno usavršavanje i školovanje)
- beneficije koje podižu kvalitet rada i života (stipendije, krediti, prevoz do posla, korišćenje službenog mobilnog telefona i automobila, rekreacija, obdanište za decu i sl.)
- posredne privilegije i olakšice (posebno zdravstveno osiguranje, odmor na ekskluzivnim lokacijama, posebno penziono osiguranje i sl.)

Beneficije imaju višestruku funkciju u organizaciji:

- pomažu u privlačenju i zadržavanju zaposlenih
- obezbeđuju kontrolu troškova pri razvoju sistema nagrađivanja zaposlenih
- brigom o zaposlenima poboljšavaju imidž preduzeća

5.3.5. Budućnost menadžmenta ljudskim resursima

Danas su organizacione aktivnosti usmerene na zadovoljavanje ljudskih potreba i olakšanje čovekovog života u celini. Zato se pred organizacije postavlja zahtev za jačanjem društvene odgovornosti, uključujući ekološku odgovornost kao preduslov očuvanja ljudske vrste na zemlji. Takođe, velika pažnja se posvećuje položaju čoveka u organizaciji i poštovanju njegove ličnosti i potreba. Rad u organizaciji se dizajnira tako da ne bude prisila nego zadovoljstvo.

Iz potrebe prilagođavanja organizacije promenama u okruženju, nastaju novi koncepti organizacije. Novi koncept organizacije u fokus stavlja čoveka kao osnovni faktor promena.

5.3.6. Nove tehnologije i uloga čoveka u organizaciji

Nove tehnologije i savremena proizvodnja pomeraju čoveka sa periferije (dodatak mašini) na ključnu poziciju u savremenoj organizaciji. Umesto teških i prljavih poslova čovek preuzima funkciju upravljača mašinama, čime se menja i sistem kontrole, kao i ukupnih odnosa u proizvodnji. Posao se pojednostavljuje, a odgovornost povećava. Ljudski intelektualni potencijali dolaze do punog izražaja, a fizička snaga postaje skoro nepotrebna. Od čoveka se traži stalno učenje i razvijanje sopstvenih potencijala, što je uslov za prilagođavanje promenama.

Posebno informatičke tehnologije menjaju poziciju čoveka u organizaciji. Iz temelja se menja upravljanje, komunikacija i kontrola. Raspolaganje informacijama menja centre moći u organizaciji.

5.3.7. Čovek i novi organizacioni oblici

Pritisak konkurencije i prelazak nacionalnih granica u ekonomiji, odnosno procesi globalizacije, kao i nove tehnologije, zahtevaju od organizacije stalne promene. Novi oblici organizacije treba da omoguće lakše i brže prilagođavanje promenama u okruženju i veću organizacionu efikasnost.

Novi organizacioni oblici menjaju strukturu klasične organizacije, a time i tokove komunikacije, zatim odnose upravljanja i izvršenja i način kontrole. Pojedinaac u takvoj organizaciji dobija veliki stepen odgovornosti i kontrola se transformiše u samokontrolu. Time se čoveku daje veliki značaj i on postaje subjekat i ključni faktor u postizanju organizacionih ciljeva.

5. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

5.3.8. Humanizacija i novi oblici rada

Novi oblici rada usmereni su na korišćenje čovekovih individualnih i grupnih potencijala i prevazilaženje organizacionih ograničenja.

U cilju oslobađanja kreativne energije pojedinca i korišćenja grupne sinergije, preduzeća danas praktikuju razne oblike grupnog i timskog rada: projektne timove, grupe za rešavanje problema, kreativne radionice i sl.

Oblici radnog odnosa i radno vreme postaju sve više fleksibilni. Fleksibilnost oblika radnog angažovanja i uvođenja novih tehnologija u zamenu za živi rad omogućavaju sistemi socijalne sigurnosti. Rad tako postaje sredstvo za zadovoljenje socijalnih potreba i potreba za samoaktuelizacijom i poštovanjem.

5.3.9. Humanizacija komunikacija u organizaciji

Razvoj tehnologije i novi organizacioni modeli promenili su tokove komunikacije u savremenoj organizaciji. Danas je prisutan trend „upravljanja sa lica mesta“ koje omogućava neposrednu komunikaciju onih koji odlučuju u organizaciji sa direktnim izvršiocima koji su u neposrednom kontaktu sa korisnicima proizvoda i usluga. Time komunikacija postaje manje formalizovana i neposrednija. Sličan cilj ima i tendencija smanjenja hijerarhijskih nivoa u organizaciji. Na taj način podstiče se humanizacija odnosa u organizaciji. Odnos menadžera i zaposlenih sve više postaje odnos ravnopravnih ljudi koji zajedno rade na ostvarivanju istog cilja.

Savremena organizacija je usmerena na čoveka kao smisao i sredstvo preduzetničkih aktivnosti. Industrijalizacija, razvoj novih tehnologija, novi oblici organizacije i komuniciranja stvaraju osnovu za humanije odnose u budućnosti.

Osnovi menadžmenta

Studija slučaja

Hotel Splendid, Bečići

Obuka i usavršavanje

Uvod

„Živite svoje snove“
*"U trenutku rađanja naše planete,
najlepši susret zemlje i mora
bio je na crnogorskom primorju."*

Lord George Gordon Byron

U samom srcu Evrope, na obali Jadranskog mora, ovaj skriveni dragulj Mediterana čeka na Vas.

Crna Gora je zemlja Južnog Jadrana, smeštena naspram Italije, a u nastavku brvatskog dela Jadranske obale. Iako mala zemlja, to je mesto gde možete naći sve: prelepu obalu sa puno peščanih plaža, neverovatna jezera skrivena među planinskim vrhovima, brza reke koji se probijaju kroz duboke kanjone, divlje šume jedinstveno tamne boje, srednjovekovne gradove sa očuvanom arhitekturom i kulturom. Bez obzira odakle dolazite, Crna Gora Vas neće ostaviti ravnodušnim.

Dobrodošli u Crnu Goru!

Na ovaj način Montenegro Stars Hotel Group, u čijem sastavu posluje hotel Splendid, počinje priču o svojoj ponudi u najimpresivnijem hotelskom zdanju koje poseduje na crnogorskoj obali.

Ljudski potencijal i upravljanje njime čini pokretačku snagu svake hotelske kompanije, posebno kada je reč o hotelskom objektu sa pet zvezdica, koji svoju konkurentsku prednost i imidž ima nameru da gradi isključivo visokim kvalitetom usluge koju pruža.

Hotel Splendid, kojem u poslednje vreme priprada velika medijska pažnja zbog ekskluzivnosti objekta, lociran je u Bečićima. Objekat je otvoren 13. jula 2006. godine, a sredinom 2007. godine završen je kompletan objekat sa svim ekskluzivnim dodatnim sadržajima. Zbog obimnosti investicije i veličine objekta, izrada objekta izvršena je u fazama.

5. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

Hotel raspolaže sa 343 smeštajne jedinice sa raznovrsnim sadržajima:

- Glavni restoran (550-600 sedišta),
- Lobby bar (180-200 sedišta),
- Conference bar (150 -170 sedišta),
- Pool bar (80-100 sedišta),
- Fine dining restoran (40-60 sedišta),
- Fine dining bar & lounge (50-70 sedišta),
- Fine dining roof top terrace (60-80 sedišta),
- Plazni bar & restoran (80-100 sedišta),
- Business centar,
- Spa & wellness centar.



Hotel Splendid nudi najviši nivo usluga, a u zemlji poznatoj po usluzi i gostoljubivosti nije lako postaviti nove standarde. Kompanija svoj hotel, između ostalog, reklamira rečima:

Stavite nas na probu odmah po dolasku. Neka vaša mašta zamislija slike idealnog boravka. Sveže cveće... hladan šampanjac...romantična večera na vašoj privatnoj terasi... bilo da vam je inspiracija podstaknuta filmovima, poezijom ili muzikom...mi ćemo učiniti sve da ostvarite svoju viziju.

Ako dodete u Splendid poslom, mi vam možemo pomoći da ostvarite nezaboravno iskustvo, koje će se isplatiti. Bilo da želite da radite ili se odmarate, naći ćete prostor koji će udovoljiti vašim željama.

+ Preko 700 m² deljive konferencijske sale sa 780 mesta, za sastanke sa prostorom koji možete prilagodavati svojim potrebama

+ Savremena audio-vizuelna pomagala + Mogućnost organizovanja video konferencija + Brzi pristup internetu

+ Mogućnost korišćenja lap top računara, fax-a, štampača, foto-kopir aparata + Garaža sa 230 parking mesta.

Osnovi menadžmenta

Pružanje usluge na nivou 5 zvezdica zahteva veliku pažnju menadžera koji upravljaju kadrovima i veliki napor zaposlenih da dostignu predviđeni nivo. Pored važnosti svih faza procesa upravljanja kadrovima, menadžment hotela Splendid veliku pažnju posvećuje obuci i usavršavanju svojih zaposlenih.

Ciljevi obuke i usavršavanja ljudskih resursa u hotelu su svrstani u 3 grupe, i to: **podizanje produktivnosti, smanjenje fluktuacije i balansiranje napora u cilju zadovoljavanja klijenata.**

Metode obuke i usavršavanja

Kao i svako hotelsko preduzeće, koje u središtu pažnje ima svoje zaposlene, hotel Splendid upražnjava i formalne i neformalne metode obuke, kao i obuku na poslu i van njega.

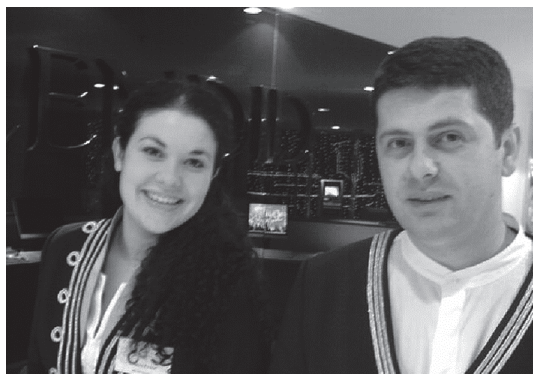
Prilikom obuke u hotelu se koristi kombinacija različitih metoda i stilova učenja. Prilikom stupanja u radni odnos svaki radnik dobija u pisanoj formi pravila ponašanja, izgleda, komunikacije sa kolegama i gostima. Ukoliko je zaposlenom u opisu radnog mesta da ostvaruje komunikaciju sa gostima ili zaposlenima telefonom on mora i da poštuje formu javljanja na telefonske pozive koja je takođe naznačena u tzv. *Manuel-u*, kao i niz drugih detalja, koji čine da zaposleni ispunjavaju sve neophodne kriterijume i pružaju usluge na vrhunskom nivou.

Osnovni cilj obuke jeste da zaposleni, osim što svoj posao rade na savršen način, budu u stanju da u svakom momentu izađu u susret gostu, da imaju odgovor i rešenje za sve što može da se javi kao problem kod gosta, da na pravi način reaguju na svaku žalbu. Da bi se to postiglo, organizuju se predavanja za zaposlene na slične teme, posebno za zaposlene na recepciji i u restoranu, koji su najviše u kontaktu sa gostima.

Obzirom da glavni restoran hotela "Splendid" ima u svojoj ponudi najbolja jela iz internacionalnih kuhinja, sasvim je jasno da se od svakog zaposlenog u restoranu zahteva da bude u potpunosti upoznat sa nekoliko stotina različitih vrsta jela koja se nude ili koja će nuditi u budućem periodu u restoranu. Potpuna angažovanost i posvećenost poslu je neophodan elemenat postizanja poslovnih rezultata, što rezultira promeni radnog mesta, t.j. unapređenju. Menadžment hotela organizuje i kurseve stranih jezika za zaposlene u restoranu i u hotelskom domaćinstvu, jer je takva vrsta znanja neophodna svim zaposlenima koji dolaze u direktan kontakt sa gostima. Takođe, za radnike iz svih sektora su organizovana predavanja o merama zaštite i sigurnosti, i to van radnog vremena.

5. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

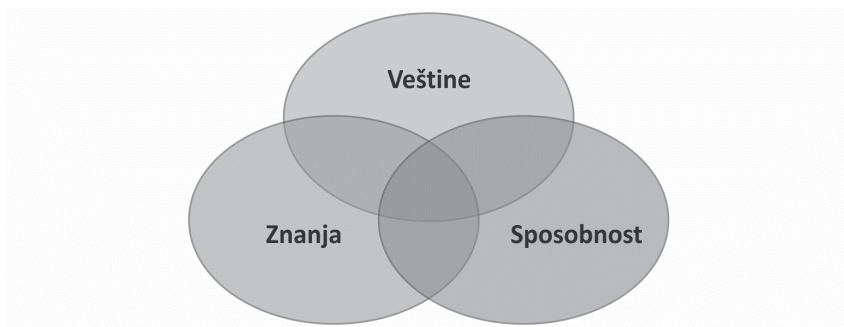
Kada je reč o sektoru recepcije, svi zaposleni u toku obuke ovladavaju odgovarajućim kompjuterskim sistemom. U pitanju je tzv. **P.M.S.**, kompjuterski sistem kojim se koristi hotel da bi se moglo upravljati prihodom od gostinjskih soba, cenama soba, rezervacijama, dodelom soba, podacima o gostima, računovodstvenim podacima i nizom drugih specifičnih usluga i funkcija potrebnih za upravljanje. Takođe, ovladaju i rezervnim (back up) sistemom, koji predstavlja dodatni hardverski i programski sistem koji se može koristiti paralelno sa sistemom u radu. Ovaj sistem koristi se za vreme nestanka struje ili u vanrednim situacijama, tako da rezervni telefonski sistem omogućava telefonske pozive iako je glavna digitalna telefonska centrala izvan funkcije.



Uniformisano osoblje na recepciji hotela Splendid

Metode usavršavanja menadžera

Osnovni koncept koji se primenjuje u hotelu bazira se na nekoliko ključnih elemenata, koji su deo menadžerskih znanja, i to:



U tom smislu, Kompanija je definisala set znanja, veština i sposobnosti, koje njihovi menadžeri moraju da dostignu za određeni vremenski period, kako bi mogli da pruže nivo usluge koji je zacrtan vizijom i misijom kompanije.

Osnovi menadžmenta

Usavršavanje znanja

	OPŠTA	TRGOVAČKA	FINANSIJSKA	OSTALA
Znanja	<ul style="list-style-type: none">• Marketing,• Tehnologija,• Informatika,• Psihologija,• Statistika.	<ul style="list-style-type: none">• Logistika,• Merchadisng• CRM.	<ul style="list-style-type: none">• Finansije,• Računovodstvo• Ekonomika.	<ul style="list-style-type: none">• Pravo• Fiskalni sistem• I drugo, u skladu sa potrebom

Usavršavanje sposobnosti

UPRAVLJAČKE	ORGANIZACIONE	UKOVODEĆE	LIDERSKE
<ul style="list-style-type: none">• Predviđanje,• Inicijativa,• Analiza,• Dijagnoza.	<ul style="list-style-type: none">• Timski rad,• Koordinacija.	<ul style="list-style-type: none">• Raspoređivanje posla,• Komandovanje.	<ul style="list-style-type: none">• Vizionarske,• Komuniciranje.

Usavršavanje veština

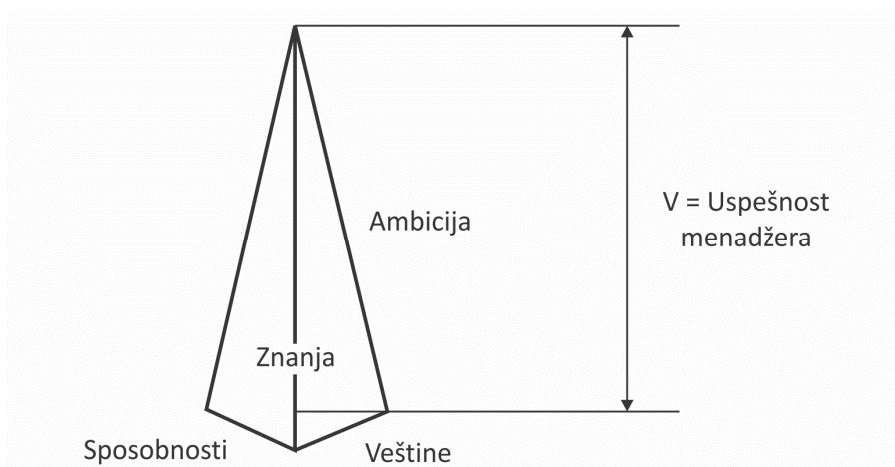
MENADŽERSKE	IZVRŠNE
<ul style="list-style-type: none">• Pregovaranje,• Govorništvo,• Poslovna kultura,• Diplomatske veštine.	<ul style="list-style-type: none">• Rad na računaru,• Prezentacija,• Pregovaranje,• Strani jezici,• Daktilografija,• Vođenje korespondencije.

Obučeni menadžeri ljudskih resursa u hotelu Splendid imaju tri ključna zadatka, i to:

- Izbor i selekciju ljudskih resursa,
- Planiranje karijere i
- Planiranje treninga i edukacije.

U hotelu Splendid izvršni menadžment ima zadatak da ocenjuje svaku od tri dimenzije, kao i zastupljenost profila menadžera, koji se najčešće procenjuje po metodi PAEI – Adižes.

Prilikom procesa usavršavanja sposobnosti menadžera treba posebno obratiti pažnju na liderske sposobnosti, zato što je ta sposobnost od velikog značaja u hotelu, koji ima veliki broj zaposlenih, iz razloga što lideri motivišu svoje zaposlene, a samo motivisani zaposleni mogu pružati uslugu na visokom nivou.



Osnovni moto lidera u hotelu Splendid može se iskazati kroz reči:

- *šef primorava ljude—lider ih vodi,*
- *šef se oslanja na vlast—lider na dobru volju,*
- *šef kaže JA—lider govori MI,*
- *šef zna ko je kriv za problem—lider zna kako ga rešiti,*
- *šef zna kako treba uraditi—lider to pokazuje,*
- *šef kaže IDITE—lider kaže IDEMO.*

a) Razvoj kadrova

Osnovni postulati ponašanja u hotelu Splendid predviđaju da rukovodilac treba dobro da poznaje potencijal svojih radnika, da ih obuči, informiše, a potom postepeno povećava stepen samostalnosti, odgovornosti i samokontrole čime se podižu standardi i rezultati rada. Nova znanja, nove tehnologije, neke za koje zaposleni nisu znali da postoje u trenutku zapošljavanja, zahtevaju stalnu obuku. Rukovođenje razvojem kadrovskog potencijala zahteva odgovarajuće informacije o kadrovima, mogućnost planiranja, raspoređivanja i praćenja napredovanja kadrova.

Obuka zaposlenih omogućava da se otkriju i aktiviraju radni i ljudski potencijali i time omogući motivacija i usmerenost na pravi način. Menadžeri na osnovu procenjene osposobljenosti kadrova definišu neophodne kurseve koje svaki zaposleni treba da pohađa. Celokupna procedura obezbeđivanja obuke - definisanje obuke, određivanje termina, organizatora, predavača i troškova pomoću informacionog sistema, omogućava efikasnije i brže vođenje procesa obuke i usavršavanja kadrova.

Osnovi menadžmenta

Povećan značaj razvoja pojedinca u organizaciji podrazumeva stalno učenje delovanjem, kroz obučavanje na poslu, obrazovanje, rad na projektima, rotaciju na poslovima i u ulogama, kao i sticanje novih iskustava. Za uspješnije upravljanje kadrovima više nije dovoljno samo osnovna evidencija o stručnoj spremi i godinama staža. Potrebno je da organizacija bolje poznaje kadrovske potencijale zaposlenih, njihova dodatna znanja i veštine, sposobnosti, ostvarene rezultate, stavove, vrednosti, interesovanja i načine ponašanja.

Sve to uslovljava novu ulogu kadrovske službe. Od organizacije koja je orijentisana na evidenciju kadrova, održavanje dobro definisanih opisa posla i sistematizacije radnih mesta, u hotelu Splendid naglasak je na podršci menadžmentu – kako optimalno iskoristiti resurse u skladu sa misijom preduzeća i potrebama svih zainteresovanih strana. Kadrovska služba ima znatnu odgovornost za rezultate preduzeća i značajan je faktor u razvoju i reinžinjeringu poslovnih procesa.

Novi koncept upravljanja kadrovima u ovoj kompaniji zasniva se na viziji i misiji, poslovnoj politici i poslovnim ciljevima same organizacije.

b) Razvoj karijere

Ona poslovna jedinica koja nudi visoki stepen obuke, kao što nudi hotel Splendid svojim radnicima, a kao *feedback* dobije fleksibilnost u radu, neprestano učenje i naporan rad, stvara svojim zaposlenima uslove za brz razvoj karijere. Dakle, poslovna organizacija ima određene odgovornosti za razvoj karijere svojih radnika, i to:

- Jasno prenošenje organizacionih ciljeva i budućih strategija
- Stvaranje prilika za novim radnim iskustvima
- Nuđenje finansijske pomoći
- Osiguravanje vremena za dodatnu obuku zaposlenih

Hotel Splendid računa na one zaposlene koji imaju želju i u stanju su da upravljaju svojim karijerama. To praktično znači da ih u svakom momentu motivišu da se samostalno usavršavaju i stvaraju kod sebe dozu fleksibilnosti, koja će im omogućiti da se izbore sa svim nepredvidivim situacijama koje hotelijerski posao sa sobom nosi. Jedan od načina da svoje zaposlene stimulišu na pozitivno razmišljanje jeste i koncept po kojem im se preporučuju sledeća načela:

- **Upoznati samog sebe:** upoznati sopstvene vrline i mane. Koji talenti se mogu pružiti poslodavcu? Planiranje sopstvene karijere počinje od iskrenosti prema samome sebi.

5. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

- **Upravlјati svojim ugledom:** staviti drugima na znanje sopstvena ostvarenja, osobama unutar i izvan organizacije.
- **Graditi i održavati mrežu kontakata:** u svetu velike pokretljivosti, neophodno je razvijati kontakte.
- **Biti u toku:** razviti posebne veštine za kojima postoji velika potražnja.
- **Držati u ravnoteži sopstvene specijalističke kompetencije:** neophodno je razvijati opšte kompetencije koje daju raznovrsnost koja je neophodna za reagovanje na radno okruženje koje se stalno menja.
- **Dokumentovati sopstvena ostvarenja:** tražiti poslove i zadatke koji će omogućiti veće izazove i ponuditi objektivne dokaze sopstvenih kompetencija.
- **Držati sve opcije otvorene:** možda je *"Nadaj se najboljem, ali spremi se za najgore"* kliše, ali, svakako je i dobar savet.

c) Professional Personnel

Professional Personnel je softver koji nudi kompletno rešenje za brigu i upravljanje ljudskim resursima i omogućava jednostavno, brzo i efikasno evidentiranje svih relevantnih informacija o zaposlenima, njihov pregled kroz pravljenje izveštaja, analizu isplativosti rada zaposlenih i donošenje odluka radi unapređenja kvaliteta i iskorišćenosti ljudskih resursa. Ovaj softver je efikasan za evidentiranje obuke radnika u hotelu "Splendid".

Modul **Obuka zaposlenih** (Training) omogućava menadžerima da na osnovu procenjene osposobljenosti zaposlenih definišu neophodne kurseve koje svaki zaposleni treba da pohađa, odrede njihove termine, organizatore, predavače i troškove. Na ovaj način moguće je praćenje razvoja zaposlenih, ocenjivanje njihovog učinka, na osnovu čega se može uspešno nagraditi svaki zaposleni za njegov doprinos kompaniji. Postavljanjem radnika na pravo radno mesto i ulaganjem u njegovo usavršavanje postiže se povećanje produktivnosti zaposlenih.

Jedna od ključnih stvari ovog softvera je mogućnost izrade velikog broja različitih izveštaja koji obiluju informacijama neophodnim za donošenje kvalitetnih odluka. Koristeći ove podatke, menadžeri su u poziciji da doprinesu povećanju produktivnosti zaposlenih kao i kvaliteta proizvoda i usluga.

Professional Personnel softver je namenjen svima koji shvataju važnost ljudskih resursa i njihov uticaj na kvalitet rada i efikasnost poslovanja.

Zaključak studije slučaja i pouka

Ambijent savremene organizacije traži stalno učenje, prilagođavanje i inoviranje,

Osnovi menadžmenta

samostalnost, odgovornost, samorazvoj i spremnost na preuzimanje rizika. Zato ljudi, a ne tehnologija i struktura, čine organizaciju uspešnom.

Dobro odabrani, obučeni, obavešteni i motivisani zaposleni se smatraju uslovom opstanka i napredovanja modernih kompanija, te je glavna uloga menadžera za ljudske resurse da svojim angažovanjem doprinose povećanju produktivnosti zaposlenih, a samim tim i kvaliteta proizvoda i usluga. Nadležnosti menadžera za ljudske resurse su selekcija i odabir ljudi za određeni posao, obuka i praćenje razvoja zaposlenih, razvoj saradnje i dobrih međuljudskih odnosa unutar kompanije, ocenjivanje učinka i uspostavljanje sistema nagrađivanja zaposlenih.

Jedan od osnovnih načina postizanja konkurentske prednosti na globalnom tržištu je smišljeno pristupanje upravljanju kadrovima, tj. njihovim potencijalima. To zahteva da kadrovska služba razume i prihvati novu ulogu. Kvalitetno upravljanje kadrovima podrazumeva korišćenje savremene informatičke tehnologije.

Da bi se radilo za organizaciju, a ne samo u organizaciji, potreban je visok stepen motivacije i identifikacije sa njenim ciljevima.

Optimalna upotreba kadrovskog potencijala u procesima organizacije omogućava ostvarenje prednosti na tržištu povećanjem kvaliteta i konkurentske cene smanjenjem troškova poslovanja.

PITANJA:

1. Koji su ciljevi obuke i usavršavanja ljudskih resursa u hotelu Splendid?
2. Koji metodi obuke se koriste?
3. Koji su ključni zadaci menadžera ljudskih resursa?
4. Na osnovu kojih načela se zaposleni stimulišu na pozitivno razmišljanje?
5. Šta omogućava modul "Obuka zaposlenih"?

5.4. Upravljanje promenama

5.4.1. Uvod u upravljanje promenama

Uspešno upravljanje preduzećem u savremenim uslovima zahteva brzo reagovanje na promene, prilagođavanje nastalim promenama i uvođenje neophodnih promena. Efikasno upravljanje preduzećem danas zahteva stalno upravljanje promenama. Kontinuirani proces uvođenja promena u programu, tehnologiji, organizaciji, kadrovima i upravljanju u preduzeću ostvariće prilagođavanja i poboljšanja, neophodna za uspešan nastavak poslovanja.

Upravljanje promenama u preduzeću predstavlja jedan upravljački proces koji govori o tome kako uspešno planirati i uvoditi promene u preduzeće da bi ono nastavilo efikasno da posluje i da se razvija. Proces upravljanja promenama definiše se kroz tri osnovna potprocesa:

- planiranje promena
- uvođenje promena
- praćenje i kontrola uvođenja i odvijanja promena

Ako se uzmu u obzir i stalne promene u okolini, koje se događaju nezavisno od volje preduzeća, proces upravljanja promenama se može šire i detaljnije postaviti tako da obuhvata sledeće faze ili potprocese:

- predviđanje promena
- utvrđivanje nastalih promena u okolini i preduzeću
- praćenje nastalih promena
- planiranje promena u preduzeću
- uvođenje promena u preduzeću
- kontrola uvođenja i odvijanja promena u preduzeću.

5.4.2. Planiranje promena

Planiranje promena je početna faza procesa upravljanja promenama u preduzeću koja je izuzetno značajna za efikasno upravljanje promenama jer obuhvata nekoliko ključnih pripremnih aktivnosti. U ovoj fazi treba najpre izvršiti predviđanje promena koje mogu nastati u okolini i koje će značajno uticati na poslovanje preduzeća. Zatim treba izvršiti identifikaciju već nastalih promena u okolini i analizu potreba za promenama u preduzeću koje na osnovu toga nastaju. Značajno je predviđanje budućih događaja i situacija u okolini koje mogu dovesti do neodložnih potreba za promenama u preduzeću.

Osnovi menadžmenta

Cilj ovih aktivnosti je da se utvrdi i analizira stanje u okolini i stanje u preduzeću u pogledu promena i potrebe za promenama. Pored utvrđivanja nastalih promena treba izvršiti i praćenje promena u okolini i procenu uticaja nastalih promena u okolini na poslovanje preduzeća. To omogućava da se analizira i proceni da li promene u okolini zahtevaju i određene promene u preduzeću i predvidi koje bi promene bile neophodne. Takođe je potrebno da se izvrši i praćenje promena koje su u toku da bi se analiziralo i procenilo da li ove promene treba nastaviti, ponoviti ili zaustaviti.

U procesu planiranja promena prvo treba utvrditi koje je promene potrebno uvesti u preduzeće i po kom redosledu. Sledi izrada specifičnog plana uvođenja promena i obezbeđenje potrebnih materijalnih, kadrovskih i finansijskih resursa.

Posebnu pažnju treba posvetiti kadrovskim resursima i tačnom definisanju ko je nosilac uvođenja promena. Izbor menadžera – lidera koji će uvoditi promene, odnosno lidera za promene i tima za promene je izuzetno značajan zadatak u procesu planiranja promena.

5.4.3. Uvođenje promena

Sledeća faza procesa upravljanja promenama je uvođenje promena. Ova faza se vrši nakon što su u fazi planiranja određene promene koje treba izvesti, definisan plan uvođenja promena i obezbeđeni potrebni resursi.

Sprovođenje ili uvođenje promena predstavlja najteži i najznačajniji deo procesa upravljanja promenama. Ljudi se obično opiru promenama, plašeći se za svoje mesto, platu, beneficije, mogućnost napredovanja. Postoje četiri osnovna razloga za odbojnost prema promenama:

- tradicija
- strah
- uloženi novac
- prikriveni lični interesi

Jedan od osnovnih razloga za otpor prema promenama je tradicija. Ljudi smatraju da su postojeći načini, metodi, ciljevi i proizvodi, dobri i da nema posebnog razloga da ih menjaju kada sve ide dobro. Oni su navikli na postojeće stvari i osećaju se prijatno, te ne žele da menjaju postojeće. Tradicija je veliki neprijatelj napretku, jer stvara inerciju i koči promene.

Strah od promena i posledica promena je takođe jedan od osnovnih razloga za otpor prema promenama. Zaposleni najčešće strahuju da će im promene

5. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

ugroziti postojeće radno mesto ili povoljan položaj, da će oslabiti njihov autoritet i zbog toga pružaju otpor promenama.

Otpor prema promenama često se javlja i zbog toga što je u postojeće stanje odnosno postojeću proizvodnju ili neki poslovni poduhvat uloženo dosta novca. Zato se ljudi teško odlučuju da menjaju to stanje, želeći da iskoriste već uloženi novac.

Prikriveni lični interesi su takođe veoma čest razlog za otpor promenama. Zaposleni su uložili dosta ličnog truda, znanja i iskustva i ostvarili povoljnu ličnu poziciju u firmi. Zato ne žele promene, i što su više lično uložili, pružaju veći otpor promenama, logično želeći da zadrže što duže svoj povoljan položaj i druge beneficije koje imaju.

Procedura uvođenja promena obuhvata sledeće osnovne faze:

- jasno definisanje promena koje se uvode
- lociranje mesta gde se promene uvode
- planiranje rezultata koji se od promena očekuju
- objašnjavanje promena i posledica promena zaposlenima
- termin plan uvođenja promena

Osnovni uzroci koji ometaju uvođenje promene su:

- neadekvatne ili loše odabrane promene
- slabi menadžeri za promene ili konsultanti
- loš plan uvođenja promena
- veliki otpor (inercija) zaposlenih
- nedostatak vremena za uvođenje promena
- nedostatak materijalnih i finansijskih resursa
- loš sistem praćenja i kontrole uvođenja i odvijanja promena
- iznenadne nepovoljne situacije u okolini ili preduzeću

5.4.4. Kontrola uvođenja i odvijanja promena

Poslednja faza procesa upravljanja promenama obuhvata praćenje i kontrolu uvođenja promena i odvijanja promena. Obzirom na značaj faze uvođenja promena veoma je bitno da se stalno prati i kontroliše proces uvođenja promena i da se na odgovarajući način eliminišu prepreke i otpori koji mogu nastati. Zastoji u uvođenju promena često se pretvaraju u potpune prekeide ovog procesa, čime se zaustavlja i primena koncepta

Osnovi menadžmenta

upravljanja promenama što se može loše odraziti na poslovanje i razvoj preduzeća.

U ovoj fazi se takođe vrši i praćenje i kontrola odvijanja promena i analiza rezultata koji se postižu odvijanjem promena. Pošto je u procesu planiranja promena definisano koje je promene potrebno uvesti u preduzeće da bi se efikasno poslovalo i stiglo do postavljenog cilja, u fazi kontrole treba utvrditi da li se u odvijanju promena postižu rezultati koji su planirani.

Takođe treba utvrditi da li je postignut željeni cilj koji je uvođenjem promena definisan i da li je potrebno neke promene ponoviti ili izvršiti nove promene u ovom području poslovanja u kome nisu postignuti željeni rezultati.

Primer upravljanja promenama prikazan je na jednom srpskom preduzeću metalnog kompleksa koje je početkom devedesetih godina zapalo u krizu jer je usled rata, sankcija i opšte privredne krize izgubilo najveći deo svoga tržišta pa time i prihoda. Očigledno se pojavila šansa da to preduzeće, koje je do tada proizvodilo velike i vrlo skupe mašine, počne da proizvodi mnogo manje i jeftinije mašine, ali koje bi se mogle prodavati u daleko većim količinama nego one velike i skupe. Međutim, preduzeće nije odmah krenulo u proizvodnju tih manjih mašina. Iznenadenim konsultantima direktor preduzeća je oklevanje da se krene u proizvodnju i prodaju novog proizvoda objasnio rečima „Ne može mečka da se najede od dudinja“. Ova metafora ima sledeće značenje: oni su veliko preduzeće koje se ne može izdržavati praveći i prodajući male i jeftine proizvode. To je primer kako pogrešna percepcija i razumevanje sredine i situacije u kojoj se preduzeće nalazi, može da blokira pokretanje promena. Ova pogrešna logika nije dugo izdržala i preduzeće je kasnije počelo sa osvajanjem novog proizvoda.

5.5. Upravljanje inovacijama

Koncept upravljanja inovacijama je veoma blisko povezan sa konceptom upravljanja promenama, obzirom da inovacije koriste promene, a takođe inovacije dovode do promena u preduzeću. Inovacije predstavljaju posebno sredstvo, pomoću koga preduzetnici i menadžeri, koristeći promene, mogu da utiču na efikasnost obavljanja poslovnih aktivnosti i procesa.

Inovacije su aktivnost ili proces kojim se određene vrste resursa obogaćuju novim mogućnostima za stvaranje profita. Jedna stvar sama po sebi ne može biti resurs sve dok čovek, uz pomoć inovacije, ne stvori od nje resurs. Sama stvar nije resurs sve dok joj čovek ne pronađe upotrebnost, odnosno

5. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

dok joj čovek uz pomoć inovacije ne podari ekonomsku vrednost. Nafta je bila beskorisna, čak i štetna za plodno zemljište, dok joj čovek nije našao upotrebnu vrednost.

Inovacije mogu doneti promene i u načinu korišćenja resursa ili u načinu stvaranja profita uz pomoć postojećih resursa.

Veliki broj inovacija vezan je za ekonomska ili socijalna poboljšanja i promene. One donose promene upotrebne vrednosti resursa ili promene u načinu korišćenja pojedinih resursa. Inovacije donose promene u preduzeću, nacionalnoj ekonomiji ili u načinu korišćenja određenog znanja. Inovacije u korišćenju upravljačkih metoda preobrazile su čitave privrede i čitava društva.

Inovacije predstavljaju promene u upotrebnoj vrednosti ili načinu korišćenja resursa, ili promene u načinu korišćenja određenog znanja, metoda ili procesa.

Upravljanje inovacijama podrazumeva istraživanje različitih mogućnosti i izvora inovacija i definisanja načina za realizaciju i sprovođenje inovacija u praksi, kako bi se postigle željene promene u preduzeću i ostvarili bolji poslovni rezultati. Proces dolaženja do inovacija obuhvata sistematsko i organizovano traganje za promenama, koje mogu da dovedu do potrebnih inovacija, te predstavljaju inovativne mogućnosti.

Postoji sedam osnovnih izvora inovativnih mogućnosti, odnosno izvora inovacija:

- neočekivane inovacije
- nepodudarnosti
- inovacije zasnovane na potrebi nekog procesa
- promene u strukturi privrede ili tržišta
- demografska kretanja i promene
- promene u opažanjima, raspoloženjima i značenju
- nova saznanja, naučna i nenaučna

Prva četiri izvora se nalaze u okviru same organizacije i predstavljaju unutrašnje izvore. Ovi izvori su vidljivi i dostupni pre svega ljudima iz te organizacije. Oni najčešće nisu sasvim očigledni, već predstavljaju samo naznake promena koje su se dogodile ili će se dogoditi.

Druga tri izvora inovativnih mogućnosti predstavljaju spoljne izvore koji se odnose na promene van preduzeća i to promene u društvenoj, političkoj i intelektualnoj sredini.

5.5.1. Neočekivano

Ovaj izvor inovativnih mogućnosti sačinjavaju sledeće vrste:

- neočekivani uspeh
- neočekivani promašaj
- neočekivani spoljni događaj

Neočekivani uspeh nudi velike mogućnosti za stvaranje uspešnih inovacija, koje su realno ostvarive, a manje rizične. Pored svih prednosti koje nudi ovaj izvor njemu se poklanja mala pažnja u praksi.

Neočekivani promašaj može nastati usled greške, nesposobnosti, neznanja, nedovoljnih informacija, neočekivane promene i sl. Neočekivani promašaj je jasno vidljiv i ne može se zanemariti i proći neopaženo. Neočekivani promašaj zahteva promene, a u određenim slučajevima ih nagoveštava.

Neočekivani spoljni događaj može biti značajan izvor inovativnih mogućnosti. Ovi iznenadni događaji izvan preduzeća mogu da prouzrokuju velike i iznenadne promene u preduzeću, napuštanje dotadašnje poslovne strategije i uvođenje nove, brze promene programa i organizacije.

5.5.2. Nepodudarnosti

Nepodudarnost, kao izvor inovativnih mogućnosti, predstavlja određeno neslaganje između onoga što stvarno jeste i onoga što bi trebalo da bude, odnosno što većina pretpostavlja da jeste. Ova disharmonija između realnosti i očekivanja, stvara uslove za promene i inovacije. Nepodudarnost ukazuje na postojanje nekog neslaganja, neke greške, koja upućuje na mogućnost inovacije.

Postoji nekoliko vrsta nepodudarnosti:

- nepodudarnosti između ekonomskih realnosti jedne privredne delatnosti
- nepodudarnosti između realnosti jedne privredne delatnosti i pretpostavki o njoj
- nepodudarnosti između napora jedne privredne delatnosti i vrednosti i očekivanja njenih korisnika
- interna nepodudarnost u okviru ritma ili logike samog procesa

Nepodudarnost ekonomskih realnosti nastaje kada u jednoj grani tražnja za određenim proizvodom naglo raste, što realno izaziva i dobre ekonomske rezultate i profitabilnost. Ako ovi dobri rezultati izostaju, to znači da postoji nepodudarnost između ekonomskih realnosti.

5. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

Nepodudarnost između realnosti i pretpostavke o njoj nastaje kada ljudi iz jedne delatnosti pogrešno opažaju realnost i kada prave pogrešne pretpostavke o njoj, pa koncentrišu napore u pogrešnom pravcu gde se ne mogu ostvariti povoljni rezultati.

Najčešća nepodudarnost je ona koja se javlja između opažene i stvarne realnosti. Proizvođači veoma često pogrešno zamišljaju šta kupac stvarno želi da kupi i pogrešno usmeravaju svoje aktivnosti.

Nepodudarnost u okviru procesa, njegovog ritma ili njegove logike je obično veoma jasna i vidljivo je da nešto nedostaje u samom procesu ili da ne odgovara ritmu ili logici odvijanja procesa.

5.5.3. Potreba procesa

Potreba procesa, kao izbor inovativnih mogućnosti, nije uopštena, već konkretna potreba koja postoji u okviru nekog poslovnog ili proizvodnog procesa ili procesa davanja usluga.

Pošto je ovakva potreba očigledna, kada iz nje proizađe inovacija, ona se vrlo brzo pihvata i donosi veoma povoljne poslovne rezultate za preduzeće koje je ostvarilo inovaciju.

5.5.4. Promene u strukturi privrede ili tržišta

Iako su privredne i tržišne strukture obično postojane i nepromenljive dugi niz godina, ipak razni uzroci mogu dovesti do potrebe za izmenama. Postoje četiri pokazatelja koji ukazuju na moguće promene u privrednoj strukturi.

Prvi pokazatelj predstavlja brzi rast određene grane privrede. Ako neka grana privrede raste znatno brže nego privreda u celini, to je siguran znak da će se njena struktura promeniti

Do promena u privrednoj i tržišnoj strukturi dolazi i kada jedna grana privrede ostvaruje brzi rast, npr. udvostručuje svoj obim poslovanja. Tada način na koji ona posluje na tržištu postaje neodgovarajući i neophodne su promene.

Sledeći pokazatelj promena u privrednoj strukturi predstavlja stanje tehnologija koje su do tada smatrane potpuno odvojenim. I na kraju, pokazatelje mogućih promena u privrednoj strukturi predstavljaju i brze promene obavljanja poslova u posmatranoj delatnosti.

5.5.5. Demografska kretanja i promene

Demografska kretanja i promene su promene: njegovog obima, strukture, sastava, zaposlenosti, obrazovnog nivoa i prihoda. Demografske promene su veoma jasno vidljive i sa predvidljivim posledicama.

Demografska kretanja i promene imaju veliki uticaj na to šta će se u budućnosti kupovati, od koga i u kojim količinama. Ove promene su veoma brze i snažne i njihov uticaj opredeljuje mogućnosti inovacija.

5.5.6. Promene u opažanjima, raspoloženjima i značenju

Promene u opažanjima zasnovane su na činjenici da istu stvar različiti ljudi vide na različite načine. To je poznati fenomen različitog pristupa – čaša je do pola puna ili čaša je do pola prazna. Opažanje da je čaša do pola prazna je pristup da ima mogućnosti za poboljšanje, odnosno za inovacije.

Inovacije zasnovane na opažanju su povezane sa vremenom. Da bi se došlo do inovacije i ona iskoristila, neophodno je da se na vreme opazi promena i iskoristi mogućnost stvaranja inovacija. Ako se to ne uradi na vreme, gubi se mogućnost inovacije.

5.5.7. Nova saznanja

Inovacije zasnovane na znanju su najpoznatije i najcenjenije inovacije. Kada se govori o inovaciji, najčešće se misli na inovacije zasnovane na znanju.

One mogu biti naučne ili tehničke, ali i socijalne inovacije zasnovane na znanju su veoma uticajne.

Inovacije zasnovane na znanju razlikuju se od drugih inovacija po svojim karakteristikama: vremenski raspon realizacije, stopa rizika, predvidljivost i izazovi koje donosi.

Inovacija zasnovana na znanju ima najduže vreme realizacije od svih vrsta inovacija. Veoma je dugo vreme od pojave novog znanja do njegove primene. Inovacije zasnovane na znanju nisu nikada bazirane na jednom faktoru znanja, već uvek na skupu različitih povezanih vrsta znanja.

Inovacija zasnovana na znanju zahteva da se poseduje i koristi preduzetnički menadžment. Ona donosi velike rizike i zato treba da bude dobro postavljena i vođena, pre svega sa tržišnog stanovišta.

6. VOĐENJE

6.1. Osnove ponašanja

6.1.1 Definisanje pojma organizaciono ponašanje

Preduzeće kao osnovni privredni subjekt predstavlja organizacioni sistem koji se sastoji od sledećih elemenata:

- ljudi
- ciljevi
- sredstva za proizvodnju
- poslovni procesi
- odnosi među ljudima

Ljudi su sa svojim znanjem i sposobnostima pokretački i stvaralački element preduzeća i čine okosnicu njegove organizacione strukture. Uspešnost poslovanja preduzeća uslovljena je uspostavljanjem odnosa među ljudima, koji se zasnivaju na podeli rada i koordinaciji nosilaca pojedinačnih aktivnosti. Podela rada podrazumeva specijalizaciju aktivnosti izvršilaca i menadžera i raspoređivanje izvršnih poslova na pojedine radnike.

U početku industrijskog razvoja radnici su smatrani energetske dodatkom mašinama. Vlasnici preduzeća tretirali su radnike kao fizičke pojave, ne uvažavajući njihove ostale karakteristike kao ličnosti: psihičke i socijalne.

Kada je takav tretman radnika postao smetnja daljem razvoju proizvodnje i produktivnosti, vlasnici preduzeća su počeli da vode više računa o motivaciji

Osnovi menadžmenta

radnika i njihovoj socijalnoj dimenziji. Uspešnost preduzeća uslovljena je njegovom organizacionom strukturom i prilikama u okruženju. Upravljačkim merama menadžmenta preduzeće reguliše svoju organizacionu strukturu, ali ne može da utiče na prilike u okruženju. Zato se preduzeće mora prilagođavati uslovima koji vladaju u njegovom okruženju.

Organizaciono ponašanje se bavi postupcima ljudi na poslu. Jedan od problema u razumevanju organizacionog ponašanja je u tome da se ti problemi odnose na pitanja koja nisu očigledna. Poput ledenog brega, organizaciono ponašanje ima malu vidljivu dimenziju i mnogo veći deo koji je skriven. Ono što je vidljivo u organizacijama su: strategije, ciljevi, politike i procedure, struktura, tehnologija, zvanični odnosi autoriteta i lanac komandovanja. Međutim, ispod površine su i drugi, skriveni elementi koje menadžeri moraju da razumeju – elementi koji takođe utiču na to kako zaposleni obavljaju svoj posao kao što su stavovi, percepcije, grupne norme, neformalna interakcija, interpersonalni konflikti i konflikti unutar grupe. Organizaciono ponašanje je koncentrisano na dve ključne oblasti:

- individualno ponašanje
- grupno ponašanje

Individualno ponašanje se na bazi nauke o psihologiji odnosi na stavove, ličnost, percepciju, učenje i motivaciju.

Grupno ponašanje uključuje norme, uloge, izgrađivanje tima, liderstvo i konflikt. Ponašanje grupe zaposlenih se ne može razumeti ako se uzmu u obzir samo ukupni postupci pojedinaca u grupi zato što se oni u grupi ponašaju drugačije nego kao pojedinci. Većina ljudi je uradila nešto u grupi što nikada ne bi sami uradili.

6.1.2. Ciljevi organizacionog ponašanja

Ciljevi organizacionog ponašanja su da se objasni, predvidi i utiče na ponašanje. Menadžer mora da objasni zašto se zaposleni ponašaju na određeni način, a ne na neki drugi način, da predvidi kako će zaposleni reagovati na različite postupke koje menadžer može da učini i da utiče na ponašanje zaposlenih.

Utvrđeno je da postoji pet važnih vrsta ponašanja:

- produktivnost zaposlenih
- odsutnost
- kretanje
- organizaciono građansko ponašanje
- zadovoljstvo poslom

Produktivnost zaposlenih je mera učinka i u pogledu efikasnosti i u pogledu efektivnosti.

Odsutnost je nedolazak na posao. Iako odsutnost nikada ne može u potpunosti da se eliminiše, preterana odsustvovanja imaju direktan i neposredan uticaj na funkcionisanje organizacije.

Kretanje je dobrovoljno i nedobrovoljno napuštanje organizacije. To može biti problem zbog porasta regrutovanja, izbora i troškova obuke i ometanja rada. Kretanje je neophodno svesti na najmanju moguću meru, posebno ako je reč o zaposlenima koji imaju visok radni učinak i o onima koje je teško zameniti.

Organizaciono, građansko ponašanje je diskreciono pravo ponašanja koje nije deo zvaničnih potreba posla zaposlenog, ali koje unapređuje efektivno funkcionisanje organizacije kao što je pomaganje drugim članovima tima, dobrovoljno prijavljivanje za povećane radne aktivnosti, izbegavanje nepotrebnih konflikata i davanje konstruktivnih izjava o radu grupe i organizacije.

Zadovoljstvo poslom se odnosi na opšti stav pojedinca u odnosu na posao koji obavlja. Iako je zadovoljstvo poslom više stav nego ponašanje, zadovoljni radnici će redovno dolaziti na posao i ostajati u organizaciji.

6.2. Razumevanje grupa i timova

6.2.1. Definicija grupe

Grupu predstavljaju dve ili više osoba koje utiču jedna na drugu, međusobno su zavisne i udružuju se da bi postigle određene ciljeve. Grupe mogu da budu formalne ili neformalne. Formalne grupe su radne grupe definisane prema strukturi organizacije koje imaju određena radna zaduženja i određene zadatke. U formalnim grupama, odgovarajući način ponašanja se utvrđuje i usmerava prema ciljevima organizacije. Neformalne grupe su društvene grupe. Te grupe nastaju na radnom mestu kao odgovor na potrebu za društvenim kontaktom. Na primer, radnici koji idu zajedno na doručak ili koji piju zajedno kafu predstavljaju jednu neformalnu grupu. Neformalne grupe se obično formiraju na bazi prijateljskih odnosa i zajedničkih interesa.

Faze razvoja grupa

Grupe prolaze kroz pet faza: **formiranje, sukobljavanje, usaglašavanje, funkcionisanje i raspuštanje.**

Osnovi menadžmenta

Prva faza razvoja grupe je formiranje grupe i ona ima dva različita aspekta. Kada je grupa formalna, ljudi pristupaju grupi zbog radnog zaduženja. Kada je grupa neformalna ljudi pristupaju grupi zbog statusa, potrebe za udruživanjem, moći ili sigurnosti. Kada se grupa oformi, neophodno je da se definiše namena grupe, struktura i liderstvo. Ova faza se završava kada članovi neke grupe počnu da razmišljaju o sebi kao o delu grupe.

Druga faza je sukobljavanje ljudi unutar grupe. Članovi grupe prihvataju postojanje grupe ali se bore za svoj status unutar grupe. Nakon završetka ove faze razvoja grupe jasno je definisana hijerarhija u grupi i orijentacija grupe.

Treća faza je usaglašavanje. U ovoj fazi grupa je stabilna, postoji jak osećaj grupnog identiteta i drugarstva. Ova faza se završava kada se struktura grupe učvrsti i kada članovi grupe prihvate zajedničke standarde korektnog ponašanja.

Četvrta faza je funkcionisanje grupe. Struktura grupe u ovoj fazi je potpuno funkcionalna i prihvaćena. Svi članovi grupe su usredsređeni na uspešno rešavanje zadatka koji je postavljen pred članove grupe. Ovo je poslednja faza u razvoju stalnih grupa.

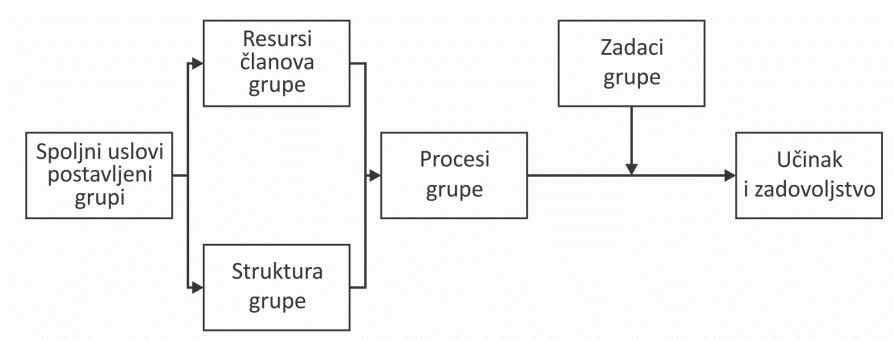
Peta faza je raspuštanje. Ona se javlja kod privremenih grupa, kao što su projektni timovi i timovi koji se formiraju radi obavljanja nekog određenog zadatka. Kod ove faze je bitno da grupa u potpunosti zaokruži radni proces koji joj je poveren. Nakon raspuštanja grupe članovi grupe dobijaju nove radne zadatke u drugim grupama.

Način ponašanja radne grupe

Neke grupe postižu bolje rezultate od drugih što je prouzrokovano nizom promenljivih: sposobnošću članova grupe, obimom grupe, nivoom konflikta i internim pritiskom na članove da ispunjavaju norme grupe.

Spoljni uslovi postavljeni grupi

Spoljni uslovi postavljeni grupi su celokupno okruženje jedne radne grupe. Radne grupe su deo jedne velike organizacije i moraju da funkcionišu prema pravilima koja vladaju u toj organizaciji. Ti spoljni uslovi obuhvataju celokupnu strategiju organizacije, strukturu organa upravljanja, zvaničnu regulativu, raspolaganje organizacionim resursima, kriterijume za izbor osoblja, sistem rada menadžera u organizaciji, kulturu organizacije i opšti, fizički plan radnog prostora grupe.



SLIKA 6.1. Komponente koje određuju radni učinak i stav prema poslu

Resursi članova grupe

Resursi članova grupe direktno utiču na potencijalni nivo radnog učinka. Pod resursima članova grupe podrazumevaju se znanje, sposobnosti, veštine i njihove lične karakteristike. Grupni učinak rada nije samo zbir znanja i sposobnosti njenih pojedinačnih članova. Mogućnosti pojedinih članova grupe, efektivno zalaganje i dobra komunikacija unutar grupe mogu da dovedu do dobrih rezultata grupe. Primer za to je Dejvis kup reprezentacija Srbije koja je osvojila ovo prestižno ekipno takmičenje u tenisu 2010. godine. Reprezentacija Srbije se sastojala od kvalitetnih pojedinaca, ali je pored tog kvaliteta bilo neophodno i maksimalno zalaganje svakog pojedinca unutar tima i dobra međusobna komunikacija.

Struktura grupe

Struktura grupe formira način ponašanja članova i omogućava da se objasni, predvidi i utiče na veliki deo individualnog ponašanja u okviru grupe kao i na radni učinak same grupe. Interna struktura definiše:

- uloge članova
- norme
- usaglašenost
- statusne sisteme
- veličinu grupe
- stabilnost grupe
- formalne liderske pozicije

Uloga se odnosi na modele očekivanog načina ponašanja nekoga ko zauzima određen položaj u jednoj organizaciji. U jednoj grupi od pojedinca se očekuje da obavlja poslove u skladu sa njegovim položajem u grupi. Te

Osnovi menadžmenta

uloge su obično usmerene na izvršenje postavljenog zadatka ili održavanja pozitivnog stava prema poslu.

Norme su prihvatljivi standardi ili očekivanja za sve članove grupe. Norme diktiraju faktori, kao što je nivo radnog učinka, odsutnost, brzina i obim socijalizacije koja je dozvoljena na radnom mestu. Norme, na primer, diktiraju vreme i tačnost dolaska zaposlenih na posao, oblačenje, lojalnost preduzeću, očekivani nivo radnog učinka i uloženog napora. U bolnicama zaposleni sprovodeći normu oblačenja, nose bele mantile, u proizvodnim pogonima je obavezno nošenje plavih mantila i radnih odeli. U mnogim preduzećima u Srbiji uvedena je elektronska kontrola radnog vremena. na ovaj način poslodavac može na veoma jednostavan način da utvrdi koliko se zaposleni pridržavaju norme vezane za radno vreme preduzeća.

Usaglašenost je odlika grupa da pojedinci koji žele da budu prihvaćeni u grupi prihvataju stavove te grupe. Članovi grupe često žele da budu slični sa ostalim članovima grupe i na taj način se usaglašavaju. Kada se mišljenje pojedinca o objektivnim stvarima u znatnoj meri razlikuje od mišljenja grupe, on će osetiti jak pritisak da svoje mišljenje usaglasa sa mišljenjem grupe. Ova pojava se naziva grupno mišljenje.

Status je gradacija prestiža, pozicije ili ranga u okviru grupe. Status u grupi se nezvanično može steći na osnovu obrazovanja, godina života ili iskustva.

Članovi grupe lako postavljaju ljude u statusne kategorije i obično se slažu oko toga ko ima visok, ko srednji, a ko nizak status. Zaposleni očekuju da beneficije koje dobiju budu u skladu sa njihovim statusom. Ako to nije tako motivacioni potencijal unapređenja opada, a opšti uspostavljeni red i doslednost u organizaciji se remeti.

Veličina grupe utiče na celokupni način ponašanja grupe. Male grupe brže obavljaju zadatke od velikih grupa. Velike grupe postižu mnogo bolje rezultate u rešavanju različitih problema od malih grupa. Velike grupe od dvanaest i više članova dobre su za dobijanje raznovrsnih rezultata. Ako je cilj grupe da se utvrde činjenice, veće grupe su mnogo efektivnije. Manje grupe su bolje za produktivan rad na osnovu tih činjenica. Grupe od oko sedam članova obično su efektivnije za preuzimanje akcija. Jedna od negativnih strana rada u grupi je da pojedinci uglavnom nastoje da ulože manji napor u kolektivnom radu nego u individualnom radu što smanjuje ukupnu efektivnost grupe.

Stabilnost grupe je stepen do koga su članovi privučeni nekoj grupi i učestviju u ostvarivanju ciljeva te grupe. Stabilnost grupe je važna jer je povezana sa

produktivnošću. Što je grupa stabilnija i njen stav se izjednačava sa njenim ciljevima grupa je produktivnija.

Procesi u okviru grupe

Procesi u okviru radne grupe su komunikacione šeme koje članovi koriste za razmenu informacija, procese za donošenje grupnih odluka, dinamiku moći i interakcije konflikta. Svaka grupa ima potencijal koji je definisan njenim ograničenjima, resursima i strukturom. Postoje pozitivni i negativni procesi koji nastaju unutar grupe. Pozitivan proces je sinergija članova grupe koji su sposobni da urade zajedno mnogo više nego svaki član grupe pojedinačno. Negativni procesi su smanjeni napor na radu kod pojedinaca, visok nivo konflikta ili slaba komunikacija između članova grupe. Za poslovođstvo su bitna dva procesa u okviru grupe: grupno donošenje odluka i upravljanje konfliktima.

Grupno donošenje odluka je odlika velikog broja radnih organizacija. Preduzeća često donose odluke koristeći razne odbore, formalne grupe sa određenim zadatkom, studijske i konsultativne grupe.

Prednosti grupnih odluka u odnosu na individualne odluke:

- dobijaju se kompletnije informacije i znanja, jer grupa unosi dosta različitih iskustava i znanja za razliku od pojedinaca
- kreiraju se različite alternative, pošto grupe imaju više informacija od pojedinaca
- veća mogućnost prihvatanja rešenja, pošto članovi grupe retko odbacuju odluke u čijem su kreiranju učestvovali
- veća legitimnost, pošto se odluke koje je donela grupa smatraju legitimnijim od odluka koje je doneo pojedinac

Nedostaci grupnih odluka su:

- utrošeno vreme, pošto grupama uvek treba više vremena za donošenje odluka nego pojedincima
- dominacija manjine, jer nejednakost članova grupe uvek ostavlja mogućnost da jedan ili više članova grupe dominiraju nad drugima i da nametnu rešenje ostatku grupe
- pritisak prilagođavanja, pošto grupno razmišljanje podriva kritično mišljenje u grupi i na kraju štetno utiče na kvalitet konačne odluke
- nejasna odgovornost članova grupe, pošto je odgovornost usled podele na članove grupe oslabljena

Osnovi menadžmenta

Na efektivnost grupnog donošenja odluke utiče broj članova grupe. Najefikasnije grupe su od pet do sedam članova. Neparan broj članova grupe je neophodan zbog eventualnog preglasavanja.

Upravljanje konfliktima je drugi značajan proces u grupama jer je pri grupnom obavljanju zadataka neminovno da dođe do neslaganja između članova grupe. Pod pojmom konflikt podrazumevaju se uočene nekompatibilne razlike koje dovode do nekog oblika sukobljavanja ili protivljenja. Tokom vremena nastala su tri različita shvatanja u vezi sa konfliktom. Po tradicionalnom shvatanju konflikt ukazuje na problem u okviru grupe i on mora da se izbegne. Drugo shvatanje je konflikt različitih mišljenja, po kome je konflikt prirodna i neizbežna pojava u svakoj grupi i ne mora da bude negativna, već naprotiv ima potencijal da bude pozitivna snaga koja doprinosi radnom učinku grupe. Treće i najnovije shvatanje je konflikt interakcije, koji ukazuje da konflikt ne samo da može da bude pozitivna snaga grupe već i da su neki konflikti apsolutno potrebni da bi grupa efektivno funkcionisala. Po ovom pristupu svi konflikti nisu dobri.

Funkcionalni konflikti podržavaju ciljeve radne grupe i poboljšavanju njen radni učinak. Disfunkcionalni konflikti su destruktivni i sprečavaju grupu da realizuje svoje ciljeve.

Da bi konflikt u radu na zadatku bio produktivan, treba da se održava na minimalnom nivou. Kada su nivoi konflikta grupe suviše visoki, menadžeri biraju jednu od pet tehnika za rešavanje konflikta: izbegavanje, predusretljivost, prisiljavanje, kompromis i saradnju.

Zadaci grupe

Utica j procesa u okviru grupe na radni učinak grupe i zadovoljstvo članova na poslu zavisi od zadatka koji ta grupa obavlja. Složenost i međuzavisnost zadataka utiču na efektivnost grupe.

Zadaci mogu da budu jednostavni ili složeni. Jednostavni zadaci su rutinski i standardizovani. Složeni zadaci su obično novi zadaci ili nisu rutinski. Što je zadatak teži i složeniji, grupa će imati više koristi od diskusije među članovima i mogućih alternativa za rešavanje problema. Ako je zadatak jednostavan, on se može izvršiti na osnovu postojećih radnih procedura. Efektivna komunikacija i kontrolisan konflikt treba da budu najrelevantniji za radni učinak grupe ako su zadaci složeni i u međusobnoj zavisnosti.

6.2.2. Definicija tima

Radni timovi se razlikuju od radnih grupa i imaju svoja posebna obeležja. Radna grupa se prvenstveno povezuje da bi razmenjivala podatke i donosila odluke koje pomažu članovima grupe da što efikasnije i efektivnije obave radni zadatak. Te grupe nemaju potrebu, ni priliku da se angažuju u kolektivnom radu koji zahteva zajednički trud. Radni timovi su grupe čiji članovi intenzivno rade na određenom, zajedničkom cilju, koristeći svoju pozitivnu sinergiju, individualnu i zajedničku odgovornost i dodatne veštine.

U radnom timu, kombinovani, pojedinačni naponi članova tima dovode do nivoa učinka koji je viši nego što je zbir pojedinačnih učinaka članova tima, kroz koordinirani napor i pozitivnu sinergiju.

Vrste timova

Postoji četiri različite vrste timova koje se javljaju u radnim organizacijama:

- timovi za rešavanje problema
- samostalni radni timovi
- timovi stručnjaka raznih profila
- virtuelni timovi

Timovi za rešavanje problema su timovi od pet do dvanaest zaposlenih iz istog odeljenja ili funkcionalne oblasti koji se trude da unaprede radne aktivnosti ili da reše postojeće probleme. U ovim timovima članovi razmenjuju ideje ili daju predloge kako unaprediti proces i metod rada.

Timovi za rešavanje problema retko imaju ovlašćenje da samostalno realizuju bilo koju od svojih predloženih mera.

Samostalni timovi ne samo da rešavaju probleme, već i primenjuju rešenja i preuzimaju potpunu odgovornost za ishod. Takav tim je zvanična grupa zaposlenih koja obavlja poslove bez menadžera i odgovorna je za celokupan rad ili neki njegov deo. Samostalni radni timovi su odgovorni za okončanje posla i za upravljanje timom. To podrazumeva planiranje i određivanje rokova, raspodelu zadataka članovima, kontrolu nad stepenom izvršenosti poslova, donošenje operativnih odluka i preduzimanje korektivnih mera.

Međufunkcionalni tim je grupisanje pojedinaca koji su eksperti za različite specijalizovane poslove i koji rade zajedno na različitim zadacima. Ovakvi timovi su pravilo u bolnicama gde za vreme vizite lekari i glavne medicinske sestre obilaze sve bolesnike i konsultuju se o najboljem pravcu lečenja.

Osnovi menadžmenta

Virtuelni timovi koriste kompjutersku tehnologiju za povezivanje fizički razdvojenih članova radi postizanja zajedničkog cilja. U virtuelnom timu, članovi sarađuju online alatkama kao što su: mreža koja pokriva širok region, konferencija putem interneta i komunikacija faksom ili mejlom. Virtuelni timovi razmenjuju informacije, donose odluke i obavljaju zadatke. Oni su, međutim, uskraćeni za uobičajene diskusije licem u lice. Zbog tog nedostatka, virtuelni timovi su više orijentisani ka zadacima, posebno ako se članovi virtuelnog tima nisu nikada sreli.

Sastavljanje efektivnog tima

Timovi automatski ne povećavaju produktivnost. Oni vrlo često daju i neočekivano loše rezultate. Da bi tim bio efektivan on mora da ima sledeće karakteristike:

- jasne ciljeve koje treba postići; članovi tima moraju biti posvećeni tim ciljevima, da znaju šta se od njih očekuje, šta bi trebalo da postignu i da razumeju kako će raditi zajedno da bi postigli zadate ciljeve
- relevantne veštine; efektivni timovi sa sastoje od kompetentnih pojedinaca koji imaju potrebne stručne veštine za postizanje ciljeva i timski duh; timski duh je veoma važan zato što mnogi stručni ljudi ne obavljaju dobro posao kao članovi tima
- uzajamno poverenje među članovima tima u pogledu sposobnosti, karaktera i integriteta; poverenje je veoma promenljiva stvar i njegovo održavanje zahteva veliku pažnju menadžera
- zajednička posvećenost ciljevima tima i spremnost da se uloži izuzetno velika energija za postizanje tih ciljeva; članovi efektivnog tima pokazuju čvrstu lojalnost i posvećenost timu i spremni su da urade sve da bi pomogli svom timu da uspe
- dobra komunikacija karakteriše efektivne timove; članovi tima prenose poruke, verbalno i neverbalno, jedan drugome na načine koji su razumljivi i jasni
- pregovaračke veštine su neophodne zato što efektivni timovi stalno unose ispravke u podelu posla; fleksibilni timovi menjaju često probleme i odnose unutar tima, te članovi moraju da budu sposobni da se sa tim suoče i usklade razlike
- odgovarajuće liderstvo motiviše efektivni tim da ga sledi kroz većinu teških situacija; ovakvi efektivni timski lideri nastupaju u ulozi učitelja i pomagača; oni pomažu da se tim vodi i pružaju mu podršku, ali ga ne kontrolišu

- interna i eksterna podrška je neophodan uslov da bi tim bio efektivan; interno, tim treba da ima čvrstu infrastrukturu što znači da ima odgovarajuću obuku i jasno merenje rezultata rada kako bi članovi tima mogli da ocene svoj ukupni učinak, podsticajni program koji priznaje i nagrađuje aktivnosti tima i sistem ljudskih resursa koji obezbeđuje podršku; eksterno, menadžeri treba da pruže članovima tima sva neophodna sredstva da se posao obavi

Mali broj trendova je uticao na rad zaposlenih u onoj meri u kojoj je to učinio masovan pokret za uvođenje timova za izvršenje radnih zadataka. Prelazak sa samostalnog rada na timski rad zahteva od zaposlenih da sarađuju jedni sa drugima, razmenjuju informacije, suočavaju se sa razlikama i da se za dobrobit tima uzdignu iznad ličnog interesa.

6.3. Motivisanje zaposlenih

6.3.1. Pojmovno određenje i prilazi motivaciji

Svaka organizacija je bazirana na iskustvima i veštinama svojih zaposlenih radnika. Svaki čovek ima različite sposobnosti, potrebe i različite motive koji ga pokreću u radu. Zato rukovodioci prema svojim saradnicima treba da izgrade kolektivan duh, stvarajući im mogućnosti za samopoštovanje i potpuno iskazivanje stvaralačkog potencijala.

Menadžeri moraju da obezbeđuju zaposlenima optimalne uslove za rad, u kojima zaposleni u potpunosti zadovoljavaju sve svoje potrebe, osećaju zadovoljstvo na poslu, dobijaju nova, korisna iskustva, stvaraju u okvirima poverenih aktivnosti i u potpunosti odgovaraju za konačan rezultat svog rada. Ako rezultati rada nisu zadovoljavajući, radnika ne treba kažnjavati, jer loši rezultati rada nisu rezultat svesnog delovanja, već uslova u kojima se delatnost obavlja. Nekada je kažnjavanjem moguće trajno izgubiti interes radnika za rad, na osnovama dobronamernog i stvaralačkog izvršavanja obaveza.

Pravi, savremeni menadžer nije samo rukovodilac i specijalista u nekoj oblasti, već ujedno i psiholog koji dobro poznaje ljude, razume njihove motive i oseća njihove interese. Na prvom mestu menadžer je lider koji predvodi ljude, čovek kome saradnici veruju i uvažavaju njegova znanja, iskustva i lične kvalitete. Menadžer ne treba da bude nadzornik i kontrolor, već kolega i prijatelj. U takvim preduzećima uspeh ne izostaje, a rukovodioci imaju veliki ugled i poštovanje. Jedan od najvažnijih zadataka menadžera je motivacija saradnika,

Osnovi menadžmenta

koje pronalazi, razvija i usmerava, čime stvara osnovne pretpostavke za razvoj organizacije i njenog uspešnog poslovanja. Menadžer podstiče sebe i svoje saradnike na stvaralačko i inovativno ponašanje, ulažući motivacionu energiju za postizanje rezultata i zadovoljstva.

Tradicionalni prilaz motivaciji zasniva se na uverenju da je saradnike potrebno primoravati da efektivno rade. **Motivacija** je skup faktora koji pokreću i usmeravaju ljude i podstiču ih da istraju u svojim naporima da dostignu određeni cilj. **Pokretanje, usmeravanje i istrajnost su osnovni aspekti motivacije.** Pojavom industrijske revolucije radni odnosi su postali složeniji. Tehnički napredak je u velikoj meri izmenio odnos prema radu i svakodnevnom životu. Motivacija radnika dobila je na važnosti, odnosno traženje odgovora na pitanje kako na najbolji način usmeriti energiju radnika na izvršenje posla.

Lično zadovoljstvo zbog dobro urađenog posla i ponos na rezultate svog rada doneli su radnicima osećaj postizanja željenog cilja, što sa gledišta motivacije rada nije manje važno od materijalne dobiti (novca). Čovek u procesu obrazovanja i usavršavanja stiče iskustva, znanja i navike koje želi da primeni na svom radnom mestu. Što čovek više u tome uspeva, time je veći stepen njegovog zadovoljstva na poslu i motivacije za rad.

Motivacija je ljudska, psihološka karakteristika. Obuhvata faktore koji izazivaju, kanališu i podražavaju ljudsko ponašanje. Rot pod motivacijom podrazumeva proces pokretanja aktivnosti radi ostvarenja određenih ciljeva, usmeravanja aktivnosti na određene objekte i regulisanja načina na koji će se postupiti. Motivi su unutrašnji činioci koji pokreću aktivnost, koji usmeravaju i upravljaju ka postizanju određenih ciljeva. Faktori ponašanja i motivacije su isključivo karakteristični za ljudske resurse. Uspesne organizacije su one koje prihvataju određeno ponašanje svojih članova i imaju sposobnost da to ponašanje usmere na pozitivno funkcionisanje.

Motivacija članova neke organizacije obezbeđuje da se oni ponašaju u skladu sa ciljevima, strategijama i određenim načinom rada koji obezbeđuje dostizanje tih ciljeva, a istovremeno zadovoljavajući i svoje individualne potrebe. Motivacija je psihološka karakteristika ljudi koja utiče na stepen predanosti pojedinca. Ona se sastoji od faktora koji izazivaju, kanališu i podržavaju ljudsko ponašanje u određenom, željenom pravcu.

Individualne karakteristike ličnosti, materijalni i društveni status čoveka su

područja na kojima se istražuje fenomen motivacije. Mnoštvo istraživanja doprinosi nastajanju niza teorija.

Motivi čoveka kao jedinke i učesnika organizacije su međusobno kompatibilni, pri čemu logika hijerarhije organizacije ističe u prvi plan zajedničke, naspram pojedinačnih interesa.

U osnovi motivi se odnose na:

- motive iz domena opstanka organizacije i pojedinca
- motive iz domena razvoja organizacije i ličnosti

Uticaj navedenih grupa motiva naročito dolazi do izražaja u situacijama kada se poslovni sistem nalazi u teškim uslovima i borbi za opstanak, kao i u periodu kada se čini razvojni iskorak. Tada zaposleni svoje interese jače vezuju za uspešno rešavanje krizne situacije i razvoja poslovnog sistema.

Postojeće modele i pristupe motivaciji moguće je grupisati u tri velike grupe:

- raniji pogledi na motivaciju proizilaze iz stava da je čovek po svojoj prirodi lenj, lukav i egoističan, hoće da pruži što manje, a što više da uzme; neophodno je stalno primoravanje na njegovo radno angažovanje ali tako da se na sistematičan način pridobija i bodri za rad
- sadržajne teorije motivacije određenjem potreba, pokretanjem ljudi na rad, posebno pri određivanju sadržine i obima posla, polaze od stava da unutrašnji motivi i potrebe pokreću čoveka na aktivnosti; shvatanja, vrednosti i osobine čoveka diktiraju njegove potrebe i saglasno tome motivaciju
- procesualne teorije motivacije analiziraju na koji način čovek ulaže napore za postizanje različitih ciljeva i kako bira konkretan vid ponašanja; motivaciono ponašanje radnika zavisi ne toliko od potreba, već i od ocene složenosti zadataka koje treba obaviti, njihovog izvršavanja, očekivane nagrade i saglasno tome nagrada određuje napore

Svaki od navedenih prilaza ima uporište u realnim, životnim situacijama i zato njihovo identifikovanje ima veliki značaj za menadžera, kao kreatora promena u sistemu, pri čemu modeliranje promena na području motivacije može biti od presudnog uticaja na rezultat koji postiže radna organizacija.

Znanja i veštine na području motivacije postaju jedan od osnovnih alata menadžera u kreiranju ambijenta rada i stvaralaštva, pojedinačnog i zajedničkog rezultata uspeha ili neuspeha.

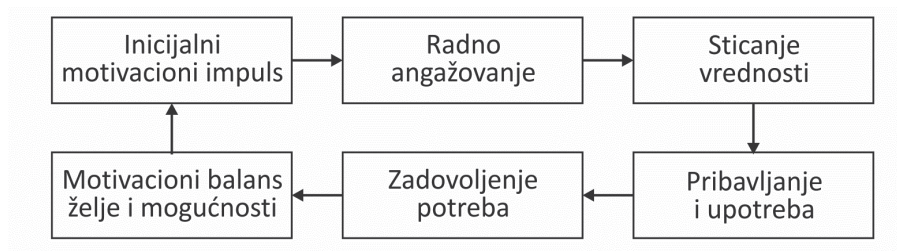
6.3.2. Ljudske potrebe i motivacija

Složenost i postupnost u nastajanju i ostvarivanju motivacije moguće je prikazati kao neprekidan proces u kome motivacija može da ima uzlaznu i silaznu putanju, u zavisnosti od specifičnosti motivacionog balansa, koji je opredeljen unutrašnjom, pokretačkom energijom čoveka. Motivacija zavisi od niza okolnosti u kojima se ostvaruje. Na prvom mestu, od dobijene prilike da se ispolji, kao i situacije u okruženju, gde ona treba da se valorizuje.

Motivacioni efekat, kao vrednost koja se ostvaruje u toku motivacionog procesa, subjektivnog je karaktera i često je razlog nastajanja konflikta.

Motivacija se doživljava i tumači na različite načine, polazeći od interesa, kao stalne pojave u životu svakog čoveka.

Istraživanje motivacije u procesu zadovoljavanja potreba, doprinelo je nastajanju teorije o ljudskim potrebama, što ukazuje na potrebu sveobuhvatnog prilaza u traganju za odgovorima iz ove oblasti. Motivacija se može ilustrovati na način kako je to prikazano na slici 6.2.



SLIKA 6.2. Ilustracija procesa motivacije

Stalnost potreba i njihovo menjanje uvek iznova otvaraju pitanje “narednih” motiva u vršenju određene delatnosti.

Osnovni zadaci motivacije su:

- stvaranje uzajamnog razumevanja saradnika u procesu rada
- obučavanje kadrova i rukovodećeg tima psihološkim osnovama razvijanja odnosa unutar organizacije
- formiranje rukovodioca demokratskog profila u upravljanju kadrovima, uz korišćenje savremenih metoda motivacije

U analizama različitih prilaza motivaciji dominiraju dva pojma, a to su potrebe i motivi.

Potrebe su fizički i psihološki zahtevi koji moraju da budu zadovoljeni da bi se obezbedili opstanak i blagostanje. Nečije nezadovoljene potrebe stvaraju neprijatno, unutrašnje stanje napetosti koje mora da se razreši. Potrebe su deo životne realnosti svakog čoveka. Potreba je njihovo individualno ispoljavanje, te motivacija sadrži i obeležja ličnosti svakog čoveka. Ljudi mogu na različite načine da eliminišu potrebe: zadovoljavajući ih, potisnuti ili ne reagovati na njih. Potrebe mogu nastajati svesno i nesvesno. Većina potreba periodično se obnavlja, pri čemu mogu menjati formu svog pojavljivanja, kao i stepen intenziteta uticaja na čoveka.

Motiv je pokretač određenih aktivnosti čoveka, ima lični karakter i zavisi od mnoštva spoljnih i unutrašnjih faktora značajnih za čoveka. Ponašanje čoveka obično je opredeljeno sa više motiva, koji se nalaze u međusobnom odnosu. Motivaciona struktura čoveka ujedno je motivaciona osnova ostvarivanja određenih aktivnosti. Motivacionu strukturu karakteriše i određena stabilnost, čije promene mogu da nastaju u određenim segmentima, posebno pod uticajem edukacije. Motivacija time postaje osnova upravljanja čovekom. Efektivnost upravljanja u velikoj meri zavisi od toga koliko se uspešno ostvaruje proces motivacije.

6.3.3. Maslovljeva hijerarhija potreba

Abraham Maslov u istraživanju fenomena motivacije polazi od stava da se potrebe nalaze u određenom sledu, pri čemu je njihovo rangiranje i vrednovanje odraz specifičnih uslova i stavova pojedinaca.

Hijerarhiju motivatora Maslov definiše na osnovu logičnog sleda potreba:

- fiziološke potrebe (hrana, voda, san, vazduh...)
- potrebe za sigurnošću i zaštitom
- socijalne potrebe (za pripadanjem, povezanošću i ljubavlju)
- egoistične potrebe (za poštovanjem i priznanjem od drugih)
- potrebe za samopotvrđivanjem i ličnim razvojem

Maslov polazi od stava da su osnovne potrebe čoveka fiziološke potrebe i sa njihovim zadovoljenjem čovek se postepeno motivira složenijim motivatorima. Hijerarhija potreba Abrahama Maslova daje objašnjenje zašto ljudi imaju različite potrebe i zašto svaki čovek u različito vreme može imati motivaciju u različitim potrebama.

Svaki čovek ne može da dostigne potpunu motivisanost zato što:

Osnovi menadžmenta

- često ne poznaje svoje sposobnosti, predispozicije i talenat
- zna svoje sposobnosti, ali neće da se trudi da bi ih realizovao
- zna svoje sposobnosti, ali nije u mogućnosti da ih realizuje (materijalni problemi, fizički nedostatak, bolest)

Prve, fiziološke potrebe (hrana, voda, san, vazduh, toplota, sklonište...) kao osnovne – egzistencijalne potrebe, imaju najviši stepen hitnosti u zadovoljavanju od svih motivatora. Prelazak ka narednim motivatorima podrazumeva prethodno zadovoljavanje egzistencijalnih potreba, pri čemu je odabir viših motivatora rezultat sklonosti pojedinca i uslova u kojima realizuje aktivnost. Urođene osobine čoveka i njegove karakterne crte utiču na buduću motivaciju.

Druge, potrebe za sigurnošću i zaštitom, u osnovi su slične prvoj grupi motivatora. One ističu potrebu čoveka da živi i radi u bezbednim uslovima, zaštićen od negativnih uticaja okoline.

Treće, socijalne potrebe za pripadanjem, povezanošću i ljubavlju, ističu u prvi plan potrebu za pažnjom i prihvatanjem od strane ljudi u grupi kojoj osoba pripada. Negovanje i razvijanje prijateljskih veza među ljudima stvara povoljne uslove za razvoj stvaralačkog potencijala pojedinaca.

Četvrtе, egoistične potrebe za poštovanjem i priznanjem od drugih članova grupe izražavaju želju za samopotvrđivanjem i prestižom. Želja za uspehom motivisana je potrebom za negovanjem i razvijanjem takmičarskog duha i atmosfere u grupi.

Pete, potrebe za samopotvrđivanjem i ličnim razvojem, dolaze do izražaja u uslovima kada su prethodne potrebe zadovoljene. Ova grupa potreba ističe u prvi plan želju da se radi ono što se najbolje zna i ume, pri čemu se postiže visok stepen zadovoljstva u radu kao i najveća produktivnost.

6.3.4. Hercbergova teorija motivacije

Koncepcija motivacije Frederika Hercberga zasniva se na motivima za rad, koji se odnose na pitanje zadovoljstva ili nezadovoljstva poslom.

Faktori koji opredeljuju stepen zadovoljstva poslom prema Hercbergu su:

- faktori higijene (spoljašnji)
- motivacioni faktori

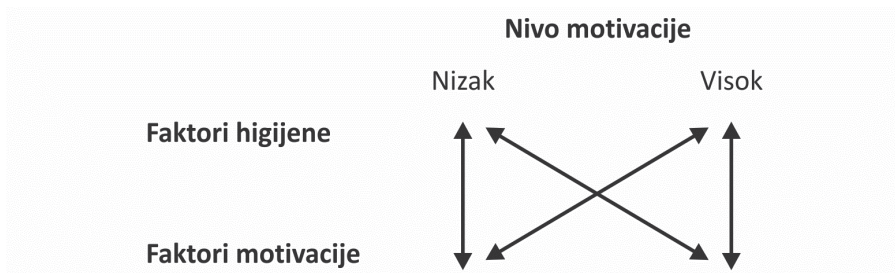
Nezadovoljstvo poslom opredeljeno je stepenom ispunjenja faktora higijene koje čine: plate, uslovi rada na radnom mestu, stanje u kolektivu, penzijsko osiguranje i beneficije.

Faktori koji utiču na zadovoljstvo i motivaciju na poslu, nakon ispunjenja osnovnih faktora higijene, utiču na motivisanje ljudi za veću produktivnost i efikasnost. Oni su u vezi sa odgovornošću, osećanjem zadovoljstva zbog ostvarenog rezultata, unapređenjem u službi, priznanjima i željom za napredovanjem. Realizacija motivacionih faktora omogućava povećanje rezultata rada i zadovoljavanje potreba radnika.

Hercbergov prilaz je originalan po tvrdnji da odstranjivanjem faktora koji izazivaju nezadovoljstvo kod radnika ne vodi obavezno ka zadovoljstvu. Rast zadovoljstva ostvaruje se motivacionim faktorima, a prelaz od nezadovoljstva ka njegovom odsustvu postiže se uz uticaj spoljnih faktora.

Menadžeri pre svega pažnju treba da usmere ka nezadovoljstvu radnika, a tek posle pomoću motivacionih faktora da utiču na njihovo zadovoljstvo.

Posmatrajući povezanost ove dve grupe faktora Hercberg ističe da su faktori druge grupe odlučujući za rezultat i u uslovima kada nije adekvatno zastupljena grupa faktora higijene, što se može ilistrovati na sledeći način:



SLIKA 6.3. Međusobna povezanost faktora motivacije po Hercbergu

Slika 6.3. prikazuje četiri situacije u kojoj se mogu naći ljudi na radnom mestu, počevši od niskog do visokog nivoa motivacije u obe grupe,

6.3.5. Mek Gregorova teorija „X” i „Y”

Polazeći od pretpostavki o ljudskoj prirodi Mek Gregor razvija teoriju motivacije ističući u prvi plan strategiju rukovođenja i odnos prema sredini.

Na tim osnovama gradi se teorija „X” i teorija „Y”, koje prikazuju dve mogućnosti ljudske prirode.

Osnovne pretpostavke teorije „X” su:

- čovek ima sklonost ka neradu i koristi svaku priliku za izbegavanje radnog angažovanja

Osnovi menadžmenta

- u cilju ostvarivanja ciljeva organizacije ljude treba prisiliti, naterati, kontrolisati i zastrašivati
- nedovoljno ambiciozan čovek želi da bude usmeravan, voli odgovornost i to ga čini sigurnijim

Polazišta teorije „Y“ su modernog karaktera jer uvažavaju ličnost i integritet čoveka, kao i njegovu pripadnost određenoj društvenoj grupi.

Osnovne pretpostavke teorije „Y“ su:

- čovek radi iz potrebe, kao što se odmor i razonoda mogu smatrati prirodnim potrebom
- inicijativnost i samokontrola prirodno je ponašanje na radu, pri čemu se ostvaruje potpunije angažovanje čoveka
- potreba preuzimanja i traženja odgovornosti jedno je od stanja u kome se stvara prostor za razvoj ideja i kreativnosti

Prilaz „Y“ u građenju odnosa između menadžera i radnika omogućava svestranije i potpunije angažovanje potencijala zaposlenih, dajući naglasak na afirmaciji njihovih intelektualnih potencijala.

Najčešće zamerke na ovu teriju odnose se na njeno uopštavanje. Ove dve teorije se zasnivaju na ekstremnim slučajevima, a njihova polazišta mogu poslužiti u građenju sopstvenog prilaza.

6.3.6. Alderferov prilaz o tri grupe potreba

Klejtton Alderfer je u svojoj teoriji ERG (existence, relatedness, growth) sistematizovao čovekove potrebe u tri grupe:

- **egzistencijalne** (novac, sigurnost, materijalne želje i psihološke potrebe)
- **potrebe povezanosti** (odnosi među ljudima, socijalne potrebe i potreba da se bude poštovan)
- **razvojne potrebe** (želja za kreativnošću i potvrđivanjem)

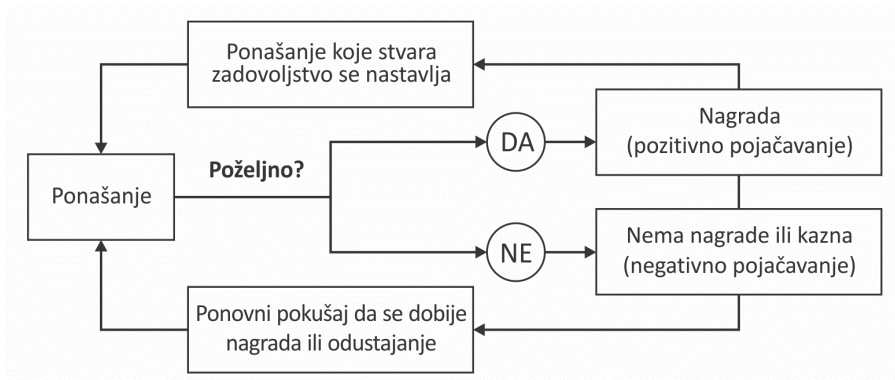
Ova teorija ima dosta sličnosti sa teorijom Maslova ali Alferderova sistematizacija potreba u tri grupe daje novi smisao i dimenziju istraživanja ljudskih potreba.

6.4. Novi prilazi motivaciji

Kao odgovori na nedorečenosti teorije ljudskog ponašanja nastaju nove teorije motivacije: teorija pojačavanja, teorija očekivanja, teorija pravičnosti i postavljanje ciljeva.

6.4.1. Lavijerova teorija pojačavanja

Lavijerova teorija polazi od stava da ljudi žele zadovoljstvo a da izbegavaju bol i da svoje aktivnosti usmeravaju u pravcu koji im omogućava postizanje što veće koristi uz najmanju cenu. Kao rezultat takvog prilaza i aktivnosti čovek biva nagrađen (pozitivno pojačana želja), ili kažnjen (negativno pojačana želja), uz ponavljanje situacija dok se stvori navika ponašanja. Model je ilustrovan na slici 6.4.



SLIKA 6.4. Model Lavijerove teorije pojačavanja

Kako nagrada i kazna imaju stalni uticaj na ponašanje potrebno je uočiti uticaj jedne i druge mere na ponašanje ljudi. Nagrađivanjem se širi pozitivan uticaj u smislu povećanog stepena zadovoljstva. Izostanak nagrade može dovesti do poništavanja prethodno ostvarenog zadovoljstva i gubitka želje za potvrđivanjem.

Primerbe na ovu teoriju su da pristupa ograničeno fenomenu motivacije i da pruža odgovore na prošle situacije, a manje na sadašnje i buduće.

6.4.2. Vrumova teorija očekivanja

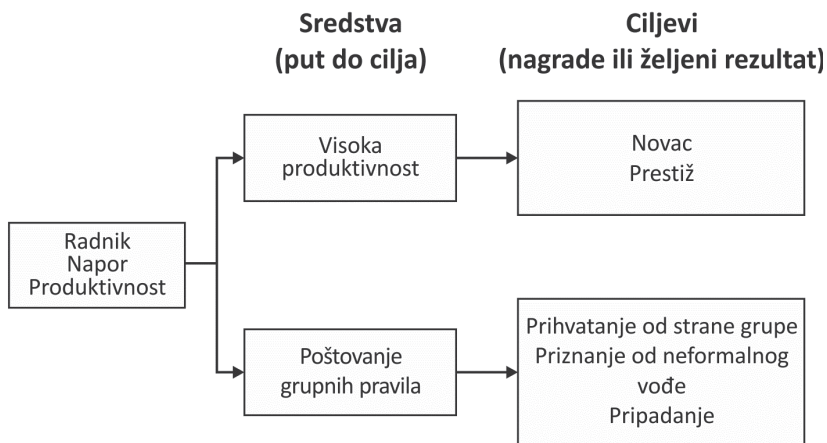
Vrumova teorija očekivanja polazi od stava da se čovek nada da odabrani način ponašanja sigurno vodi ka zadovoljenju potreba ili ostvarenju željenog cilja.

Pri tome su moguće situacije:

- ostvareni rezultati nadmašuju uloženi napor
- dostignuti rezultati biće nagrađeni
- vrednost nagrade biće velika

Osnovi menadžmenta

Ako je značaj bilo kojeg od navedenih faktora mali, tada će i motivacija biti niska, a samim tim i rezultati rada.



SLIKA 6.5. Model Vrumove teorije očekivanja

Viktor Vrum je u razvijanju ovog prilaza motivaciji pošao od stava da je motivacija proces izbora između različitih vrsta ponašanja, te da je motivaciju moguće oceniti i meriti. Definisana su dva ključna elementa na kojima se gradi motivacija, a to su želje i očekivanja.

Želja čoveka izražena je kao potreba da se poseduju određena dobra kao i da se ostvari statusni položaj u društvu, unapređenje i moć.

Očekivanje je mogućnost dobijanja prilike da čovek ostvari ono što želi. Procena o većim izgledima za dobijanje prilike i postizanja uspeha podstiče motivaciju.

Nedostatak ovog prilaza teoriji motivacije je da ne postoji uvek mogućnost alternativnih puteva i ciljeva, merljivost ciljeva i razlika u vrednosti pojedinih alternativa

6.4.3. Adamsova teorija pravičnosti

Stejsi Adams je razmatrao motivaciju pojedinca kroz međusobni odnos napora i nagrade. On je smatrao da ljudi subjektivno osećaju pravičnost nagrade za rad i upoređuju svoje i tuđe napore i nagrade. Zato je važno da se rad plaća tako da se kod radnika pojavi motivacija za rad i da bi se izbegle negativne emocije među radnicima.

Zarada je jedno od najosetljivijih pitanja motivacije. Osim apsolutne vrednosti zarada ima i relativnu vrednost, do koje se dolazi poređenjem u odnosu na

druge. Potreba da se čovek poredi sa ostalim članovima grupe doprinosi afirmaciji relativnog nivoa zarada, naročito u periodu nakon zadovoljavanja osnovnih egzistencijalnih potreba. Na taj način zarada prelazi iz sfere pravične podele u sferu društvenog poređenja.

Dok se u sferi pravičnosti podele vrednuje isključivo rezultat rada, u sferi društvenog poređenja pored rezultata rada vrednuje se i uloženi napor, obrazovanje, nivo kvalifikacije, specijalizacija i radno iskustvo.

Adams navodi šest mogućih reakcija čoveka na nepravilnosti:

- smanjivanje sopstvenog ulaganja energije („za takvu platu ja nemam nameru da se izlažem tolikim naporima“)
- pokušaj da se uveća nagrada za svoj rad (zahtevi menadžmentu i kriminalne radnje)
- promena samoocene (smanjivanje poverenja u sebe)
- pokušaj uticaja na organizaciju ili na rukovodstvo sa ciljem promene nagrade ili kazne drugih
- izbor druge osobe za poređenje („mene sa njima ne upoređujte“)
- pokušaj prelaska u drugo odeljenje ili u drugu organizaciju

Ono što se odnosi na faktor zarada karakteristično je i za druge oblike nagrađivanja, te je pitanje pravičnosti moguće posmatrati i na ostalim segmentima. Odnos između zadovoljstva i produktivnosti postaje pokazatelj uspešnosti motivacije.

6.4.4. Lokovo postavljanje ciljeva

Ova teorija motivacije razmatra ideju o postavljanju ciljeva kao izazovu za iskazivanje sposobnosti radnika. Kvalitet izvršavanja poslova zavisi od organizacionih faktora i sposobnosti radnika, koji sa svoje strane takođe utiču na ciljeve i saglasno tome, na motivaciju radnika. Jedan od najjednostavnijih i najefektivnijih načina da se radnici motivišu jeste da im se postave konkretni, izazovni ciljevi. Drugo, menadžeri treba da se uvere da radnici zaista prihvataju organizacione ciljeve. Konkretni, izazovni ciljevi će motivisati radnike samo ako oni zaista prihvataju, razumeju i odobravaju ciljeve organizacije. Da bi to bilo tako, zaposleni moraju da vide da su ciljevi pravični i razumni. Pored toga radnici treba da imaju poverenja u menadžment i da veruju da menadžeri koriste ciljeve da bi im objasnili šta se od njih očekuje, a ne da bi ih iskoristili ili da bi im pretili. Učestvovanje zaposlenih u postavljanju ciljeva je pristup koji podrazumeva da menadžeri i zaposleni zajedno definišu ciljeve. Taj pristup doprinosi poverenju i

Osnovi menadžmenta

razumevanju, a saminj tim i prihvatanju ciljeva. Takođe, organizovanje obuke za radnike može da doprinese prihvatanju ciljeva, posebno u situaciji kada radnici ne veruju da su sposobni da dostignu organizacione ciljeve.

Najzad, menadžeri treba često da pružaju zaposlenima konkretne povratne informacije o njihovom učinku. Nakon što prihvate konkretne, izazovne ciljeve, zaposleni treba često da dobijaju povratne informacije o svom učinku da bi mogli da prate svoj napredak u ostvarenju tih ciljeva. Povratne informacije povećavaju motivaciju i napore na tri načina. Naime, kada zaposleni koji maju konkretne, izazovne ciljeve dobiju povratne informacije o tome koliko su uspešni u svom radu, to može da ih podstakne da sebi postave ciljeve da bi poboljšali svoj učinak. Kada ljudi ostvare svoje ciljeve, povratne informacije o radnom učinku ih često podstiču da postave više, složenije ciljeve. Najzad, na osnovu povratnih informacija, ljudi znaju da li treba da povećaju napore ili promene strategije da bi dostigli svoje ciljeve. Možemo konstatovati da biste motivisali zaposlene koristeći teoriju postavljanja ciljeva, treba često da im pružate povratne informacije o njihovom radnom učinku da bi oni mogli da prate svoj napredak u ostvarenju ciljeva.

Zadovoljstvo ili nezadovoljstvo radnika opredeljeno je snagom uticaja dvaju procesa:

- unutrašnjih (kako čovek ocenjuje rezultate svog rada, iz ugla međusobnih odnosa između rezultata i postavljenih ciljeva)
- spoljnih (kako čoveka i njegov rad ocenjuje okruženje)

Nedostaci ove teorije su:

- njena slaba unificiranost (za neobrazovane ljude jasnoća cilja igra veliku ulogu, a za visokoobrazovane smanjuje njihovu mogućnost za stvaralaštvo)
- nejasna situacija kada potčinjenom rukovodilac postavlja ciljeve
- nejasna situacija kada se primenjuje grupni rad i kada ciljeve postavlja grupa
- stimulisanje rada često je usmereno na brzo postizanje cilja, a ne na kvalitet izvršenog rada

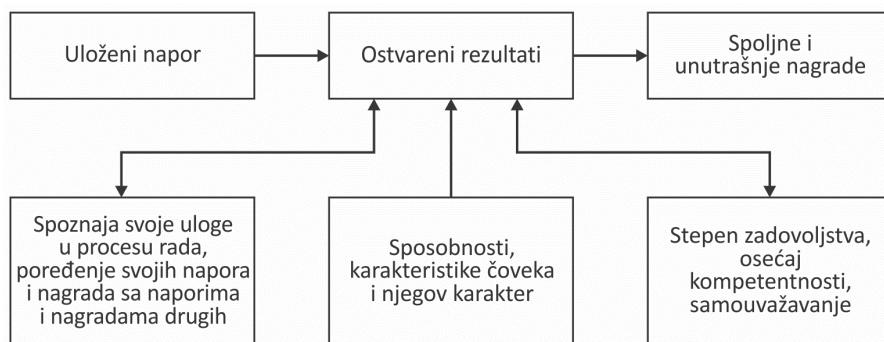
6.4.5. Model Portera i Loulera

Lajman Porter i Edvard Louer razvili su složenu procesualnu teoriju motivacije, na osnovama uključenja elemenata teorije očekivanja i teorije pravičnosti.

Saglasno ovoj teoriji:

- rezultat koji ostvaruje radnik zavisi od tri faktora: uloženog napora, sposobnosti radnika i njegovih navika, spoznaje sopstvene uloge u procesima rada
- nivo uloženog napora zavisi od vrednosti nagrade, uverenja radnika u čvrstu vezu između uloženog napora i mogućnosti nagrađivanja
- dostignuti rezultati mogu izazvati različito doživljavanje nagrade (unutrašnje - osećaj zadovoljstva, samouvažavanje; spoljno – pohvala pretpostavljenog, premija, napredovanje u struci)

Model Portera i Loulera se sastoji od šest osnovnih komponenti: napori pojedinca, nagrađivanje- unutrašnje i spoljno, spoznaja svoje uloge u procesu rada, osobine konkretnog čoveka, stepen zadovoljstva i samouvažavanje.



SLIKA 6.6. Model motivacije Portera i Loulera

Kombinacija situacija može dati jedan ili drugi motivacioni rezultat. U modelu koji je prikazan na slici 6.6. rezultati rada su u funkciji spoljnog nagrađivanja (plate, uverenost u vezu između radnih napora i nivoa nagrađivanja), unutrašnjeg nagrađivanja (pohvala i unapređenje u službi), spoznaje svoje uloge u procesu rada i sposobnosti čoveka. Ako postoji veza između spoljnog nagrađivanja i uloženog napora radnika tada sistem motivacije deluje u potpunosti. Visoka produktivnost radnika je posledica njegovog potpunog zadovoljstva.

6.5. Liderstvo

Liderstvo se definiše kao sposobnost čoveka, lidera ili vođe, da vodi druge ljude, da utiče na njih da ga slede u ostvarivanju postavljenog cilja i ostvarivanju željenih i potrebnih promena.

Osnovi menadžmenta

Lider je čovek koji ima sposobnosti da navede druge ljude da ga slede, da rade ono što on predlaže. On ume da grupu ljudi pridobije za svoju stvar, odnosno da slede njegove odluke.

Lideri postoje svuda – u sportu, politici, kulturi i biznisu, u svakoj ljudskoj delatnosti. Svuda postoje ljudi koji vode organizaciju napred, koji se ne zadovoljavaju postojećim stanjem već stalno teže da izvrše promene koje će obezbediti bolje poslovanje u budućnosti.

Efikasno vođenje zahteva od lidera da budu dobri psiholozi, dobri komunikatori i animatori, da bi znali da rade sa ljudima, da ih ubede i povedu napred, ka postavljenim ciljevima. Oni moraju da budu i vizionari i prognozeri, da bi mogli da predvide buduće ciljeve i potrebne promene i akcije za njihovu realizaciju.

Kako orkestar od 100 ili više muzičara, od kojih svi sviraju različite delove u različito vreme i na različitim instrumentima, može da proizvede nešto tako lepo kao što je Betovenova Peta simfonija. Dirigent, poput generalnog direktora, odgovoran je da upravlja celom tom složenom organizacijom i obezbedi odličan rezultat. Međutim njegov posao nije samo u tome da održava ritam dirigentskom palicom. Dirigenti takođe moraju da izgrade veze između ljudi, da pridobiju njihovo poverenje i ubede ih da pruže svoj maksimum.

Bilo da je krajnji rezultat uzbudljivo muzičko izvođenje, novi, inovativni proizvod ili povećanje profita, liderstvo je proces tokom koga se utiče na druge da ostvare grupne ili organizacione ciljeve.

6.5.1. Razlike između lidera i menadžera

Prema mišljenju Vorena Benisa, profesora iz oblasti poslovanja na Univerzitetu Južne Kalifornije iz Los Anđelesa, osnovna razlika između lidera i menadžera je u tome što lideri brinu o tome da se uradi ono što je ispravno, dok menadžeri brinu o tome da se ono što se radi uradi na pravi način. Drugim rečima, lideri počinju od pitanja: „Šta bi trebalo da radimo“, dok menadžeri počinju od pitanja: „Kako ono što već radimo možemo da radimo bolje“. Lideri su usredsređeni na viziju, misiju, opšte i konkretne ciljeve, dok su menadžeri usredsređeni na produktivnost i efikasnost. Menadžeri sebe vide kao čuvare statusa quo. Shodno tome, lideri podstiču kreativnost i preuzimanje rizika.

Još jedna razlika je u tome što su menadžeri orijentisani na relativno kratkoročnu perspektivu, dok su lideri orijentisani na dugoročnu perspektivu. Menadžeri su takođe više usredsređeni na načine rada, na to kako posao treba

TABELA 6.1 Uporedna analiza menadžera i lidera

R.br	Menadžer	Lider
1	Administrira. Radi po uputstvima, procedurama i propisima	Inovira. Traga za novim rešenjima i mogućnostima
2	Kopira. Bavi se primenom poznatih rešenja	Razvija. Razvija nove načine rešavanja postojećih problema
3	Orijentacija na sistem i strukturu. Oslanja se na postojeću organizaciju i sredstva	Orijentacija na ljude. Oslanja se na sposobnosti radnika i radi na razvoju njihovih potencijala
4	Orijentacija na kontrolu. Rad po proceduri podrazumeva kontrolu izvršenja. Posao se svodi na izdavanje zadataka i kontrolu izvršenja	Inspiracija istinom. Traganje za pravim rešenjima zasnovanim na poverenju u saradnike
5	Orijentacija na kratkoročni cilj. Menadžer je prinuđen da radi operativno i da rešava taktičke zadatke. Oni, su po pravilu, kratkoročnog karaktera	Orijentacija na dugoročne ciljeve. Lider mora da osmisli viziju do kraja i da vidi realizaciju.
6	Traganje za odgovorima na pitanja: kako i kada? Menadžeru neko mora da daje zadatke, on ih ne kreira. On zna kako da reši probleme i u kom roku	Traganje za odgovorima na pitanja: šta i zašto? Lider uvek mora da smišlja šta je to što bi bilo korisno uraditi za firmu i uvek zna zašto je baš to trebalo uraditi
7	Menadžer stalno prati kakav je ishod imala svaka pojedinačna odluka i akcija. Izraz „Oči uprte u dno“ simbolizuje gledanje u bilans i finansijske rezultate firme	Lider stalno gleda „šta se to događa iza brda“ i on mora to i da predvidi. Izraz „Oči uprte u horizont“ simbolizuje gledanje u budućnost i orijentaciju na duge staze
8	Menadžer imitira. Kada nema tačnu proceduru on gleda kako drugi rade, pa i on tako rešava probleme	Lideri kreiraju. Kreativnost je jedna od najznačajnijih karakteristika lidera
9	Uvažavanje postojećeg stanja. Menadžer uvažava postojeće stanje i pokušava u datim okvirima da radi najbolje što može. On uopšte ne postavlja pitanje promena	Lider dvojako „izaziva“ postojeće stanje. Jednom želi da ga promeni, a drugi put ga uspostavlja onako kako misli da je najbolje
10	Menadžer se uvek trudi da ispuni sve što se od njega očekuje. On uvek sluša kada njegov nadređeni govori i ne upada mu u reč	Lider uvek stvara uslove u kojima će biti „sopstveni general“. Trudi se da izgradi svoje područje kompetencije u kome će moći da dođu do izražaja njegove sposobnosti
11	Radi stvari ispravno. Menadžer radi ispravno jer zna da planira, organizuje, vodi i kontroliše	Radi ispravne stvari. Lider radi ispravne stvari jer ima viziju, zna svoju misiju, vidi dalje i jasnije od drugih i zna šta ga sve očekuje ako postupa na određeni način

Osnovi menadžmenta

da se obavi, dok su lideri više usredsređeni na ishode rada, na to šta treba da se uradi. Menadžerima je cilj da imaju kontrolu i ograniče izbor drugima, dok su lideri više usmereni na to da prošire izbor i mogućnosti koje drugi imaju na raspolaganju.

Veoma je bitno uočiti razliku između menadžera i lidera. Menadžeri se imenuju na svoja radna mesta. Njihova veština da utiču na zaposlene je zasnovana na formalnoj vlasti koja je ugrađena u taj položaj. Lideri se imenuju ili nastaju iz radnih grupa i sposobni su da utiču na druge iz razloga koji su izvan zone formalnog autoriteta. U radnim organizacijama obično ima više menadžera nego lidera.

Sposobnost liderstva je veoma pozitivna za bavljenje menadžerskim poslovima te stoga bi menadžeri bili veoma dobri lideri. Svi lideri ne poseduju veštinu ili sposobnost efektivnih menadžera i prema tome svi lideri ne mogu biti menadžeri. Činjenica da pojedinac može da utiče na druge ne znači da može da planira, organizuje ili kontroliše. Polazeći od pretpostavke da bi svi menadžeri trebalo da budu lideri, definicija lidera je da je on neko ko može da utiče na druge i neko ko ima menadžerski autoritet. Samo liderstvo je uticaj na određenu grupu da bi se postigao određeni cilj. Za lidere često je odlučujuće da imaju talenta, da su sposobni, da imaju viziju i da tu viziju pretvore u realnost. Za menadžere i lidere potrebno je i odgovarajuće obrazovanje ali i tu postoje razlike. Za obrazovanje menadžera postoje fakulteti koji kroz određene programe pružaju neophodna znanja. Za obrazovanje lidera ne postoje konvencionalne metode i nikakvo obrazovanje ne garantuje da će neko postati lider. Međutim, sticanjem određenih specifičnih znanja i veština čovek se može oblikovati u dobrog lidera.

6.5.2. Prve teorije o liderstvu

Liderstvo je bilo predmet interesovanja još od perioda kada su se ljudi počeli okupljati u grupe da bi postigli određene ciljeve. Proučavanje liderstva je započelo početkom dvadesetog veka. Prve teorije o liderstvu su usmerene na lidera (teorije o osobinama) i uzajamno delovanje lidera i članova njegove grupe (teorija o ponašanju).

6.5.2.1. Teorije o osobinama

Dvadesetih i tridesetih godina prošlog veka proučavanje liderstva bilo je usmereno na osobine lidera, odnosno osobine koje su mogle da izdvoje lidera od nelidera.

Utvrđeno je sedam osobina koje su povezane sa liderstvom:

1. **Energija.** Lideri imaju veliku energiju. Oni su neumorni i uporni u svojim naporima i pokazuju inicijativu. Lideri imaju veliki stepen želje za uspehom i veoma su ambiciozni
2. **Želja da vodi.** Lideri imaju naglašenu želju da vode i utiču na druge. Oni pokazuju spremnost da preuzmu odgovornost
3. **Poštenje i integritet.** Lideri izgrađuju odnos poverenja između sebe i svojih sledbenika, koristeći istinu i poštenje
4. **Samopouzdanje.** Sledbenici veruju da lider nikada ne sumnja u sebe. Lideri zato moraju da pokažu samopouzdanje da bi ubedili svoje sledbenike u pravičnost svojih ciljeva i odluka
5. **Inteligencija.** Lideri moraju da budu dovoljno inteligentni da bi mogli da prikupljaju, sintetizuju i tumače veliki broj informacija i moraju da budu sposobni da stvaraju vizije, rešavaju probleme i da donose pravilne odluke
6. **Relevantno poslovno znanje.** Efektivni lideri imaju veoma visok nivo znanja o preduzeću, delatnosti i tehnici. Produbljeno znanje omogućava liderima da donose dobro obrazložene odluke i da razumeju posledice takvih odluka
7. **Dodatne osobine.** Lideri su energični, društveni, puni samopouzdanja i retko tihi i povučeni

Veoma je teško odrediti osobine koje bi uvek izdvajale lidera. Međutim, izdvojeno je sedam osobina koje su efektivno povezane sa liderstvom. Ove osobine su ukratko opisane.

Istraživanjem se utvrdilo da same osobine nisu dovoljne za efektivno liderstvo, već moraju da budu uključeni faktori uzajamnog delovanja lidera i članova njegove grupe, kao i faktori situacije. Posedovanje odgovarajućih osobina je povećavalo verovatnoću da pojedinac može da postane efektivan lider.

6.5.2.2. Teorije o ponašanju

Istraživanjem teorije o ponašanju došlo se do zaključaka o prirodi liderstva. Postoji više teorija o ponašanju.

Prva teorija definiše tri osnovna stila rukovođenja ljudskim resursima: autokratski, demokratski i liberalni stil rukovođenja. Svaki od navedenih stilova zaslužuje izvesnu pažnju.

Autokratski stil rukovođenja: Menadžer ima apsolutnu vlast u grupi ili organizaciji.

Osnovi menadžmenta

Sam donosi odluke i preuzima odgovornost za ponašanje, rezultate i realizaciju ciljeva kompanije. Od saradnika traži da se isključivo pridržavaju njegovih instrukcija i uputstava, da poštuju i realizuju njegove odluke i naloge. Sa podređenima opšti preko „paragrafa“ i službeno. Ovakav stil rukovođenja primenljiv je kod poslova koje treba hitno završiti, kod nedovoljno odlučnih i nesamostalnih saradnika, kod nestabilnih i dezorganizovanih grupa i u početku daje dobre rezultate. Međutim, ako se primenjuje nekritički, dugotrajno, ne vodeći računa o nivou ljudskog potencijala i potrebi osamostaljivanja saradnika, postaje ograničavajući faktor razvoja kompanije.

Demokratski stil rukovođenja: Menadžer podstiče saradnike da učestvuju u postavljanju ciljeva i određivanju metoda rada, da daju ideje i predloge za rešavanje odgovarajućih problema i učestvuju u donošenju odluke. Menadžer ne daje detaljne instrukcije, niti često kontroliše saradnike. Daje im slobodu planiranja rada. Ovaj tip rukovođenja karakteriše često podsticanje i praktikovanje participacije u odlučivanju. Za autokratskog menadžera se može reći da radi pomoću ljudi, a za demokratskog da radi sa ljudima. Prednost ovog tipa rukovođenja je da menadžer efikasnije aktivira ljudske resurse na ostvarivanju ciljeva kompanije i biznis plana.

Liberalni stil rukovođenja: Menadžer daje grupi neophodne informacije, pribavlja materijale, brine se o materijalnim i tehničkim resursima i uslovima rada. Saradnicima i pojedincima dopušta donošenje odluke uz neznatnu kontrolu i nadzor. Ovaj stil rukovođenja može dati dobre rezultate kod dobro uhodanih grupa stručnjaka, individualaca, eksperata i kreativaca, koji imaju razvijenu samokontrolu i kojima je potrebna sloboda da izraze svoje stvaralačke i umne potencijale.

Ako odluku treba brzo doneti i preduzeti hitnu ili nedvosmisleni aktivnost, autokratski stil je pravi izbor. Ako je grupa neintegrisana, nedisciplinovana i nedovoljno organizovana, autokratski stil je efikasniji, dok stabilnoj i organizovanoj grupi odgovara demokratski stil. Grupama sa visokostručnim ljudskim resursima najviše odgovara liberalni stil rukovođenja. Drugim rečima, menadžer treba dobro da poznaje sva tri stila rukovođenja, ali ne da bi izabrao najbolji i fiksirao svoje ponašanje, već da bi mogao fleksibilno da primenjuje sva tri stila zavisno od situacije u kojoj se nađu ljudski resursi i kompanija kao i od tipova grupe kojom rukovode.

Druga teorija definiše samo dva oblika koja su sadržala najviše elemenata liderskog ponašanja: struktura inicijative i razmatranje.

Struktura inicijative predstavlja stepen do kojeg je lider spreman da ide u definisanju i strukturisanju svoje uloge i uloge članova grupe u potrazi za ispunjavanjem ciljeva.

Razmatranje predstavlja stepen do kojeg lider karakteriše odnose na radnom mestu uzajamnim poverenjem i poštovanjem u odnosu na ideje i osećaje članova grupe. Lider koji je visoko ocenjen u kategoriji razmatranja, pomogao je članovima grupe da reše svoje probleme, bio je prijateljski nastrojen i pristupačan i ponašao se prema svim članovima grupe kao prema sebi jednakim.

Istraživanje je pokazalo da su lideri koji su visoko ocenjeni u obe kategorije ponašanja, strukturi inicijative i u razmatranju, postizali bolje rezultate u ispunjavanju zadataka nego lideri koji su bili niže ocenjeni u jednoj ili obe kategorije. Međutim, ovo se ne može prihvatiti kao pravilo zato što postoji dovoljno izuzetaka koji ukazuju da bi u ovoj teoriji trebalo razmatrati i faktore situacije.

Treća teorija ima cilj utvrđivanja karakterističnog ponašanja lidera koje je povezano sa efektivnim rezultatom. Po ovoj teoriji definišu se dva oblika liderskog ponašanja, orijentisanost na zaposlene i proizvodno orijentisan.

Lideri koji imaju *orijentaciju na zaposlene* su skloni da ostvare dobre međuljudske odnose u organizaciji. Oni su zainteresovani za potrebe svojih sledbenika, i prihvatili individualne razlike među članovima grupe.

Proizvodno orijentisani lideri imaju tendenciju da naglašavaju tehničke ili ciljne aspekte radnog mesta i uglavnom su usmereni na ispunjavanje grupnih zadataka, a članove grupe posmatraju kao sredstvo da se oni izvrše.

Lideri koji su orijentisani prema zaposlenima postižu bolje poslovne rezultate jer su povezani sa radnom grupom koja ima visoku produktivnost i zadovoljstvo na radnom mestu.

Četvrta teorija o liderstvu definiše dvodimenzionalne mreže za podršku liderskim stilovima. Menadžerska mreža koristi dva oblika ponašanja: "briga za ljude" i „briga za proizvodnju“ i procenjuje koliko su to ponašanje koristili lideri, rangirajući ih na skali od jedan (nisko) do devet (visoko). Iako mreža ima 81 potencijalnih kategorija u koje su se mogli uklopiti stilovi ponašanja lidera, izdvojeno je pet: osiromašeni menadžment (1,1), menadžment orijentisan na izvršenje zadatka (9,1), menadžment srednjeg puta (5,5), menadžment lokalnog kluba (1,9) i timski menadžment (9,9).

Osiromašeni menadžment (1,1) označava ulaganje minimalnog napora da bi se završio potreban rad. Osiromašeni menadžment je pogodan za održavanjem članstva u organizaciji.

Osnovi menadžmenta

Menadžment orijentisan na izvršenje zadatka (9,1) pruža efikasnost u operativnim rezultatima za pripremu uslova rada na način da se minimizuje uticaj ljudskog faktora.

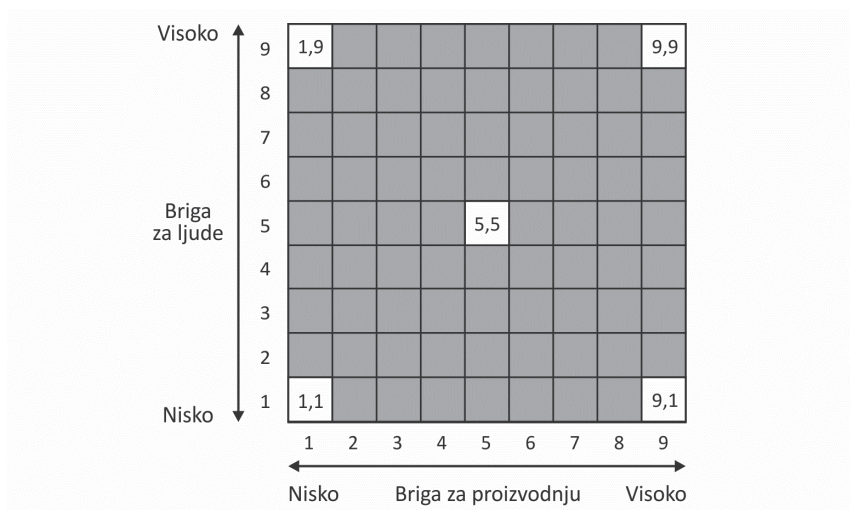
Menadžmentom srednjeg puta (5,5) postižu se adekvatni rezultati organizacije putem balansiranja potreba rada sa održavanjem morala ljudi na zadovoljavajućem nivou.

Menadžment lokalnog kluba (1,9) potpunu pažnju usmerava na potrebe ljudi i vodi ka udobnoj, prijateljskoj atmosferi u organizaciji i radnom tempu.

Timskim menadžmentom (9,9) međuzavisnost lidera i organizacionih timova vodi ka odnosima poverenja i respekta.

Od pet navedenih stilova menadžeri koji su koristili stil timskog menadžmenta bili su najefektivniji u obavljanju posla.

Istraživanjem je ustanovljeno da predviđanje liderskog uspeha podrazumeva, sem izolovanja liderskih osobina i oblika ponašanja, veliki uticaj različitih situacija na efektivnost posla.



SLIKA 6.7. Menadžerska mreža

6.5.3. Kontigentne teorije liderstva

Teorije o nepredvidivim rezultatima nastoje da definišu stilove lidera u raznim situacijama, kao i pokušaje da se nađe odgovor na nepredvidive situacije.

6.5.3.1. Fidlerov model

Polazeći od različitog stepena motivacije i orijentacije menadžera, Fidler razvija teoriju po kojoj se ljudi ne rađaju sa predispozicijama lidera, već da niz okolnosti može doprineti afirmaciji pojedinca kao nosioca te uloge.

Fidlerov model upućuje da rezultati rada efektivne grupe zavise od stvarne podudarnosti između stila lidera i stepena do kog situacija dozvoljava lideru da kontroliše sledbenike i utiče na njih.

Ističući da rukovodne situacije opredeljuju efikasnost stila rukovođenja, Fidler definiše ključne faktore:

- stepen pouzdanosti poverenja i respekta između zaposlenih i lidera
- stepen do kog su ciljevi na radnom mestu formalizovani
- moć lidera da utiče na aktivnosti grupe

Kod stepena pouzdanosti poverenja i respekta između zaposlenih i lidera naglasak je na poverenju i poštovanju, kao i verovanju u pozitivan ishod od strane članova grupe, čime se povećavaju izgledi za postizanje uspeha lidera.

Stepen do kog su ciljevi na radnom mestu formalizovani sugerise precizno definisanje zadataka članova grupe, čime se stvara osnova za stalnu kontrolu i ostvarivanje liderske uloge.

Moć lidera da utiče na aktivnosti grupe definiše stepen uticaja koji lider ima na aktivnosti koje se tiču prekomerne upotrebe moći, kao kod zapošljavanja, otpuštanja, discipline, unapređenja i povećanja plata.

6.5.3.2. Teorija liderstva u zavisnosti od situacije

Pol Hersi i Ken Blanchard razvili su teoriju o liderstvu u zavisnosti od situacije (situational leadership theory - SLT) koja se bazira na spremnosti sledbenika. Ova teorija ističe da je uspešno liderstvo moguće ostvariti ako se primeni pravi stil liderstva u zavisnosti od stepena spremnosti sledbenika. Spremnost se odnosi na stepen do kojeg su ljudi sposobni i spremni da izvrše određeni zadatak.

Teorija liderstva u zavisnosti od situacije koristi, poput Fidlerove teorije, dve dimenzije liderstva: ponašanje u pogledu zadatka i ponašanje u pogledu odnosa.

Teorija liderstva u zavisnosti od situacije svaku od ovih dimenzija raščlanjuje na visoki i niski stepen, a zatim ih kombinuje u sledeća četiri specifična stila liderstva:

Osnovi menadžmenta

- davanje uputstva (visok stepen zadatka – nizak stepen odnosa): lider definiše uloge i daje precizna uputstva za izvršavanje zadataka
- objašnjenje (visok stepen zadatka – visok stepen odnosa): lider daje uputstva i pruža podršku
- učestvovanje (nizak stepen zadatka – visok stepen odnosa): lider i sledbenik zajedno donose odluku
- davanje prava (nizak stepen zadatka – nizak stepen odnosa): lider daje malo uputstva i malo podrške

Ova teorija priznaje značaj sledbenika i zasniva se na logici da lideri mogu da izvrše kompenzaciju kada su u pitanju ograničenja u sposobnostima i motivaciji njihovih sledbenika.

6.5.3.3. Model participacije lidera

Ova teorija dovodi u vezu ponašanje lidera i učestvovanje u donošenju odluka. Model participacije lidera zastupa stav da ponašanje lidera mora da se prilagodi situaciji i da odražava strukturu zadatka. Ovaj model se naziva i normativni jer predviđa niz pravila (normi) koje lider sledi prilikom određivanja oblika i učestalosti učestvovanja u donošenju odluka, u zavisnosti od različitih situacija.

Model pokazuje kako i sa kim se donose odluke i primenjuje promenljive karakteristike stilova liderstva:

- odlučivanje: lider sam donosi odluke koje saopštava grupi
- pojedinačno konsultovanje: lider iznosi problem pojedinim članovima grupe, dobija njihove sugestije, a zatim donosi odluku
- konsultovanje grupe: lider iznosi problem članovima grupe na sastanku, dobija njihove sugestije, a zatim donosi odluku
- pomoć: lider iznosi problem članovima grupe na sastanku i definiše ograničenja u okviru kojih se mora doneti odluka
- prenos prava: lider dozvoljava grupi da donese odluku u okviru datih ograničenja

6.5.3.4. Model put - cilj

Teorija put – cilj smatra da je zadatak lidera da pomogne svojim sledbenicima u postizanju njihovih ciljeva i da obezbedi svu neophodnu podršku da ciljevi sledbenika postanu kompatibilni sa ciljevima organizacije.

Izraz put ka cilju nastao je na osnovu verovanja da efektivni lideri razjašnjavaju značenje puta da bi pomogli svojim sledbenicima da stignu sa mesta gde se nalaze do svojih radnih ciljeva i da na tom putu prođu uz što manje teškoća.

Teorija put – cilj definiše četiri vrste ponašanja lidera:

- lider koji daje direktive obaveštava podređene o tome šta se od njih očekuje, pravi plan rada i daje neophodna uputstva o tome kako obaviti zadatke
- lider koji pruža podršku je prijateljski raspoložen i vodi brigu o podređenima
- lider koji učestvuje konsultuje se sa članovima grupe pre nego što donese odluku
- lider koji je orijentisan ka uspehu utvrđuje ciljeve i traži od sledbenika da izvrše svoje zadatke na najkvalitetniji način

6.5.4. Novi pristupi liderstvu

6.5.4.1. Transformativno-transakcijsko liderstvo

Transakcijski lideri usmeravaju i motivišu svoje sledbenike u pravcu utvrđenih ciljeva objašnjavajući zadatke i potrebe posla. Transformacijski lideri imaju veliki uticaj i inspirišu sledbenike da usmere sopstvene lične interese u pravcu dobrobiti organizacije. Transformacijsko liderstvo se naslanja na transakcijsko. Transformacijsko liderstvo proizvodi veći trud i učinak zaposlenih u odnosu na transakcijsko liderstvo.

6.5.4.2. Liderstvo harizmatičnog vizionarstva

Harizmatični lideri poseduju pet karakteristika koje ih odlikuju: oni imaju viziju, u stanju su da predstave tu svoju viziju, spremni su da preuzmu rizik da bi ostvarili tu viziju, uočavaju potrebe sledbenika i faktore okruženja i ponašaju se na neuobičajeni način. Harizmatični lideri ostvaruju visoki stepen radnog učinka i zadovoljstva među zaposlenima. Harizmatični lideri su potrebni u situacijama visokog stepena stresa ili nesigurnosti, ili ako je zadatak ideološkog karaktera. Harizmatični lideri se najčešće pojavljuju u politici, religiji ili u ratovima, ili ako je preduzeće u velikoj krizi.

Vizionarsko liderstvo je sposobnost da se kreira i iskaže realna, opravdana i atraktivna vizija budućnosti koja poboljšava trenutnu situaciju. Vizija treba da pruži jasnu i prihvatljivu sliku koja ljude treba da inspiriše u postizanju ciljeva.

Osnovi menadžmenta

Lideri vizionari imaju kvalitet da:

- sposobnost da se vizija objasni drugima
- sposobnost da se vizija iskaže ne samo verbalno već i na osnovu ponašanja
- sposobnost da se vizija proširi ili primeni u različitim oblastima liderstva

6.5.4.3. Timsko liderstvo

Pošto se liderstvo sve više primenjuje u okviru timova i pošto sve veći broj radnih organizacija koristi u svom radu radne timove, uloga lidera u usmeravanju članova tima je veoma velika. Menadžeri koji vode efektivne timove moraju da imaju poverenja u druge, moraju da imaju strpljenja u prenošenju informacija, da se odreknu uloge autoriteta ali i da znaju da odrede trenutak kada treba intervenisati.

Posao lidera je da se pažnja usmeri na dva prioriteta: upravljanje spoljašnjim ograničenjima koja utiču na tim i da se olakša timski rad. Ovi prioriteti sadrže četiri specifične uloge lidera:

- timski lideri su veza sa spoljašnjim svetom: lider prikuplja neophodne resurse, prikuplja informacije, razmenjuje te informacije sa članovima tima, objašnjava članovima tima koja su očekivanja drugih od delovanja tima
- lideri timova su posrednici: kada tim ima problem i zatraži pomoć, lideri timova dolaze na sastanke i pokušavaju da pomognu da se reše problemi; lideri postavljaju suštinska i direktna pitanja i na taj način podstaknu tim da razgovara o problemima i obezbeđuje potrebne resurse da bi se ti problemi rešili
- lideri timova su menadžeri za konflikt: lideri pomažu da se otkrije izvor konflikta, koji su problemi, ko je sve uključen u konflikt, koje su raspoložive opcije za rešavanje konflikta i koje su prednosti i nedostaci svake od tih opcija
- lideri timova su učitelji: oni objašnjavaju očekivanja i uloge, obučavaju, nude podršku i čine sve da pomognu članovima tima da održe svoj radni učinak na visokom nivou

6.5.5. Moć menadžerstva

Mada postoje osobe koje ne žele da budu u ulozi menadžera (jer smatraju da je to gubljenje vremena, žele da se afirmišu u struci, izbegavaju odgovornost ili

jednostavno ne osećaju se dobro u toj ulozi), generalno uloga menadžera je veoma prestižna i doživljava se kao dokaz lične afirmacije. Spoljašnji stimulansi su svakako dobar razlog za izražavanje želje za ulogom menadžera. Oni se odnose na visoke plate i različite materijalne privilegije.

Postoje i unutrašnji stimulansi, od kojih su najvažniji: društveno priznanje i samoaktualizacija. Nekima ova uloga pomaže da zadovolje težnju da vladaju i upravljaju aktivnostima drugih, a kod drugih je prisutan motiv za samopostignućem – težnji za savladavanjem mnogih izazova.

Da bi menadžer uspešno mogao da upravlja, on mora da poseduje odgovarajuću moć.

Frenč i Raven su definisali pet izvora moći:

- **legitimna moć** je zasnovana na poziciji vođe u hijerhiji, odnosno funkciji autoriteta
- **moć nagrađivanja** je moć zasnovana na ovlašćenjima i instrumentima kojima menadžer raspolaže da bi potkrepio poželjno ponašanje, kao što su povećanje zarade, nagrade, napredovanja u karijeri i slično
- **prinudna moć** je uticaj na zaposlene putem prisile i kazne
- **referentna moć** je uticaj na zaposlene putem ličnog primera, ličnih osobina i vrednosti sa kojima se zaposleni identifikuju
- **ekspertska moć** je zasnovana na stručnom znanju i iskustvu.

Kada vođe primenjuju različite tipove moći i odgovor njihovih saradnika biće različit. U principu su najčešća tri odgovora: privrženost, povinovanje i otpor. U vezi sa izvorima moći, može se reći da ekspertska i referentna moć kao odgovor imaju privrženost podređenih, legitimna moć i moć nagrađivanja rezultiraju povinovanjem, a prinudna moć izaziva otpor.

Izvori moći su različiti, a da li će ih rukovodilac koristiti i kako, zavisi od njegove uloge u formalnoj organizaciji, njegovih karakternih osobina, kao i osobina ličnosti podređenih.

Studija slučaja

Jack Welch i General Electric (GE)

"Ako je liderstvo umetnost, onda je svakako Jack Welch dokazani maestro."

Business Week, 28 Maj, 1998.

"Dva najveća korporativna lidera dvadesetog veka su Alfred Sloan (General Motors) i Jack Welch (GE). Welch bi trebalo da je veći s obzirom da je postavio novi, savremen korporativni obrazac koji predstavlja model za 21. vek"

**Noel Tichy,
Profesor Menadžmenta,
University of Michigan**

Uvod

6. Septembra 2001. godine, John Francis Welch Jr. (Jack Welch), Predsednik i Izvršni direktor kompanije General Electric Co. (GE), penzionisao se nakon 41 godine u GE. Tokom ovog perioda, on je GE napravio najvrednijom svetskom kompanijom. Analitičari su verovali da je, sa svojim inovativnim i prodornim stilom liderstva kao Izvršni direktor, Jack Welch transformisao GE u visoko produktivnu i efikasnu kompaniju.

Tokom dve decenije koje je Jack Welch proveo na mestu Izvršnog direktora, GE je porastao od proizvođača sijalica i svetlosnih uređaja 1981. vrednog 13 milijardi dolara, do industrijskog konglomerata vrednog 480 milijardi dolara 2000. godine.

Jack Welch je zapravo opisan kao „najvažniji i najuticajniji poslovni lider dvadesetog veka“ prema nekim analitičarima i stručnjacima sa Vol Strita. Menadžment eksperti su verovali da se njegova reputacija kao lidera mogla pripisati sledećim njegovim kvalitetima: on je bio intuitivni strateg; želeo je da menja pravila ako je to bilo neophodno; bio je visoko kompetitivan; i bio je odličan govornik.

Stvaranje Izvršnog direktora

Jack Welch je diplomirao hemiju na University of Massachusetts i 1959. je odbranio doktorat na temu hemijskog inženjeringa na University of Illinois.

1960. je započeo svoju karijeru u GE kao mlađi inženjer. Ipak, 1961. Jack Welch je odlučio da da otkaz na poslu od 10,5 hiljada dolara jer je bio nezadovoljan birokratijom u kompaniji. Bio je uvređen time da je dobio povišicu od hiljadu dolara, isti iznos koji je pripao i svim njegovim kolegama. On je prihvatio ponudu za posao od strane International Minerals and Chemicals u mestu Skokie u Illinoisu. Međutim, Reuben Guttoff, Izvršni direktor u kompaniji GE ubedio je Jack Welch-a da ostane. Reuben Guttoff je obećao da će ga zaštititi od uplitanja u birokratiju u GE i napraviti za njega okruženje kao u malim kompanijama sa resursima velike kompanije. Ova teza „okruženja kao u malim kompanijama sa resursima velike kompanije“ došla je do izražaja u sopstvenom razmišljanju Jack Welch-a kao lidera GE. Jack Welch je brzo postao upravnik odeljenja za plastiku 1968. godine. Postao je Izvršni direktor grupe za komponente i materijale vredne 1.5 milijarde dolara 1973. godine. U okviru njega nalazilo se odeljenje za plastiku i GE Medicinski sistem. 1981. godine, Jack Welch postaje najmlađi Izvršni direktor GE ikada. Njegov prethodnik, Reg Jones je rekao, "Potrebni su nam preduzetnici koji su spremni da preuzmu dobro razmotrene poslovne rizike – i u isto vreme znaju kako da rade u harmoniji sa velikim poslovnim entitetima.

Welch-ova era u GE: 1981-2001

Tokom prvih pet godina kao Izvršni direktor, Jack Welch je naglašavao da GE treba da bude broj 1 u svim poslovima ili da izađe iz njih. On je prodao poslove koji su imali perspektivu niskog rasta, poput televizora i tosteri. On je razvio GE Capital koji je pružao finansijske usluge. Takođe je ušao u industriju radiodifuzije akvizicijom RCA korporacije, vlasnika NBC TV mreže.

U isto vreme, on je ugasio više od 100 000 radnih mesta - četvrtinu radne snage GE – kroz masovna otpuštanja. Desetine hiljada visoko plaćenih proizvodnih radnih mesta premestio je u jeftinije, prekomorske zemlje u kojima nije bilo sindikata. Nakon ovoga, Jack Welch je nazvan „Neutron Jack“ po nuklearnom oružju koje je ubijalo ostavljajući zgrade uglavnom neoštećenim. Broj radnika GE pao je sa 402 000 krajem 1980 na 220 000 sredinom 90-ih. Jack Welch je osetio da je pravljenje GE manjom neophodno kako bi se osigurali zdravi profiti nakon visoke inflacije i snažne japanske konkurencije. Do 2000. godine, broj radnika je se popeo na 314 000, većinom kao posledica akvizicija.

Analitičari su smatrali da je GE za vreme Jack Welch-a dobro poslovao. 2000. godine je dobit kompanije bila 12.7 milijardi dolara što je 8 puta više nego profit zabeležen 1980. godine (1.5 milijardi dolara). Analitičari su verovali da kada su

Osnovi menadžmenta

većina top menadžera izgubili svoju efektivnost u periodu od 10 godina ili manje, Jack Welch je bio izuzetak, ostajući u poslu i vodeći GE na najviše nivoe uspeha u periodu od 20 godina. Ipak, analitičari su verovali da Welch-ova era nije bila bez mana. GE je pretrpeo velike probleme, u vidu kriminalnih optužbi vezanih za vojne ugovore i borbi sa organizacijama za očuvanje čovekove okoline. GE je bio okrivljen za zagađivanje reke Hadson. Početkom 2001. godine, Agencija za zaštitu životne sredine SAD usvojila je plan vredan 460 miliona dolara kako bi se očistila reka.

Jack Welch-ov stil liderstva

Analitičari su znali da duboko razumevanje GE od strane Jack Welch-a vuče koren od poznavanja kompanije i onih koji su za nju radili. Više od polovine njegovog vremena bilo je posvećeno „problemima ljudi“. Najvažnije, on je kreirao nešto jedinstveno za velike kompanije-neformalnost. Hijerarhija koju je Jack Welch nasledio sa 29 nivoa menadžmenta bila je u potpunosti promenjena tokom njegovog mandata. Svi, od sekretarice, preko šofera i fabričkih radnika zvali su ga „Jack“. Svako je mogao očekivati da ga vidi s vremena na vreme. Analitičari su smatrali da je Jack Welch stvorio kod radnika osećaj da ih poznaje. Komentarišući neformalnost u GE, Jack Welch je rekao, "Priča o GE koja je bila ispričana predstavlja vrednost neformalnog mesta. Ja smatram da je to velika misao. Ja ne verujem da su ljudi ikada shvatali da je biti neformalan velika stvar."

Stvaranje neformalne kompanije značilo je narušavanje lanca komandovanja i komunikacije između nivoa. Analitičari su verovali da ide sa harizmom Jack Welch-a i načinom na koji je on koristio sastanke kompanije kao veliku prednost. Kada je postao Izvršni direktor, Jack Welch je nasledio niz obaveznih korporativnih događaja koje je on transformisao u smislene nivoe liderstva.

Održavali su se sastanci početkom januara sa 500 top menadžera u Boca Ration, Florida, i mesečna predavanja u Crotonville. Ovi sastanci dozvolili su Jack Welch-u da promeni i postavi korporativnu agendu, da ispita i testira strategije i ljude. Oni su mu takođe pomogli da sve upozna sa svojim prisustvom i mišljenjem.

Analitičari su verovali da je Jack Welch znao vrednost iznenađenja. Svake nedelje on je pravio neočekivane posete fabrikama i kancelarijama. Dešavalo se da ruča sa menadžerima nekoliko nivoa ispod njega. Marketing menadžer industrijskih proizvoda rekao je: „Mi smo kamenčić u okeanu, ali on zna za nas“. Aprila svake godine, Jack Welch je predvodio godišnje razmatranje ljudi na izvršnom nivou i

iznad, nazvanom Session C sastanak. Sastanci su trajali po 20 dana. Ovaj proces počinjao je svakog februara kada je svaki zaposleni popunjavao pregled o samoprocenjivanju, koji je kasnije diskutovan sa menadžerom pregleda. Menadžer je slao procenu navise duž menadžerskog lanca. Jack Welch sa svojim zamenicima i iskusnijim osobama iz odeljenja za ljudske resurse, sastajao se sa poslovnim liderima u njihovim kancelarijama. Zarade nisu diskutovane na tim sastancima. Samo pitanja kao- ko se povlači? Koga želite da unapredite? Ko treba da pohađa časove menadžmenta u Crotonville? – su razmatrana. Na ovim sastancima na kojima su Jack Welch i njegove starije kolege posvećivali punu pažnju strani biznisa koja se odnosi na ljudske resurse.

Ciljevi Session C sastanaka

- Da razmotri efektivnost organizacije i svaki plan za promenama.
- Da razmotri i obezbedi povratnu informaciju za performanse, promovisanje i razvojne potrebe top menadžmenta.
- Da razmotri planove i sugestije za rezervno planiranje ključnih menadžerskih pozicija.
- Rano identifikovanje talenata visokog potencijala kako bi se obezbedio odgovarajući razvoj.
- Posebno obraćanje pažnje na ključne korporativne i poslovne poruke.

Analitičari su smatrali da je jedan od najboljih elemenata pitanja ljudi u GE bio sistem nagrađivanja. Jack Welch je želeo da bude siguran da su najbolji poslovni lideri nagrađeni na odgovarajući način. Kako bi identifikovao najbolje, Jack Welch se oslanjao na grafikon Vitalnosti. Koristeći grafikon, zaposleni su sortirani kao As, Bs, i Cs.

Grafikon je korišćen od strane viših rukovodilaca GE tokom Session C procesa kako bi bili sigurni da najbolji radnici GE bili prepoznavani i nagrađivani. U nekim situacijama, nagrada je bila opcija na akciju. U svojim počecima kao Izvršnog direktora, GE je davao opcije na akcije samo 200 zaposlenih. Na kraju je Jack Welch je raširio ove opcije na široke segmente kompanije - uključujući hiljade zaposlenih. Do marta 1999. godine, ova cifra je porasla na 27000. Jack Welch je ustvari postao „učitelj“ u GE. U Crotonville, Jack Welch je održao više od 250 časova i trenirao je više od 15 000 GE menadžera i rukovodilaca. On je išao na akademiju svake dve nedelje, u periodu od 17 godina rada sa novim zaposlenima, srednjim menadžerima, i starijim menadžerima. Svako predavanje na akademiji trajalo je oko 5 sati. Jack Welch je postavljao pitanja i tražio od zaposlenih da odgovore.

Osnovi menadžmenta

Ipak, Jack Welch je shvatio da njegova poruka ne dolazi do svih u kompaniji i on nije bio toliko ubedljiv koliko se nadao da će biti. On je rekao, "Ja sam razmatrao probleme sa nekoliko stotina ljudi sa vrha kompanije, ali nisam jasno mogao da doprem do stotina hiljada ljudi". Kako bi dopreo do ovih ljudi, Jack Welch je inicirao moćni komunikacioni sistem u okviru kuće. Nakon što je Jack Welch održao liderski govor na januarskom sastanku menadžmenta, narednog dana, 750 video kopija govora prosleđene su na mesta gde se GE nalazi širom sveta. Video trake su prevedene na 8 različitih jezika. Jack Welch je identifikovao 4 kvaliteta liderstva, svi počinju sa slovom „E“, i nazvao ih je E4. On je povezo 4 E sa jednim P-Passion (eng. Strast). Po njemu, strast je ono što odvaja dobre od odličnih. Dobri su veoma bitni kompaniji i ohrabrivani da svakog dana traže ono što im nedostaje kako bi postali odlični.

	Ključni elementi liderstva GE 'E4'
Energy	Neverovatna lična energija – Velika sklonost radu
Energizer	Sposobnost motivisanja i „punjenja“ energijom ostalih. Zarazni entuzijazam kako bi se maksimizirali organizacioni potencijali
Edge	Takmičarski duh. Instiktivni nagon. Snaga ubeđenja i zastupanje hrabrosti
Execution	Doneti rezultat

Izvor: "The GE Way Fieldbook", Robert Slater

Jack Welch - Strateg

Jack Welch je restrukturirao portfolio GE sa oko 350 poslova tokom 1980-ih na dvadestetak ključnih aktivnosti kasnih 1990-ih. U prvim godinama kao Izvršni direktor, on je ili interno širio ili je vršio akvizicije u biznisima u kojima je GE broj jedan ili dva u svojim oblastima. Planirana akvizicija kompanije Honeywell, Inc., koja se nije dogodila, trebala je da redefiniše GE za godine koje dolaze. GE pod Jack Welch-om transformisao je 6 Sigma, koji je prvobitno bio usmeren da služi kao kontrola kvaliteta proizvodnje, tako da se fokusira na gotovo sve uslužne transakcije. GE je naučio i razvio složeni 6 Sigma program tokom internih i eksternih benčmark istraživanja. Jack Welch je rekao, " Metodologije 6 Sigma su naučene od drugih kompanija, ali kulturna opsesivnost i sveoubuhvatna strast za njom su pravi GE." 6 Sigma program povećao je operativni profit sa 13.6% 1995 na 16.7 % u trećem kvartalu 1999.

Jack Welch je uspehu „6 sigma“ u GE pripisao 3 faktora: svrstavanje beneficija zaposlenih i njihovih unapređenja u skladu sa „6 Sigma“ programima; traženje visokog stepena podrške za definisanje ciljeva i omogućavanje implementacije od strane viših menadžera; i rad na demonstraciji uticaja inicijativa „6 Sigma“

klijentima. Zaposleni angažovani na disciplini „6 Sigma“ klasifikovani su na one sa „Zelenim“ i „Crnim“ pojasevima. Nijedan zaposleni nije mogao biti razmatran za menadžersku poziciju ukoliko nije imao zeleni pojas i završio barem jedan „6 Sigma program“. GE je primenio top-down pristup kako bi se osiguralo da najbolji zaposleni dobiju crni pojas. Jack Welch je lično nadgledao napredak poslovnih jedinica u „6 Sigma programima“. Osim toga, „Crni pojasevi“ i „Glavni Crni pojasevi“ imali su visok stepen uvida u senior menadžment kompanije i bili su odgovorni za mentorstvo i treniranje „Zelenih pojaseva“. GE je učvrstio važnost „6 Sigma“ programa vezujući ih za kompenzacije menadžerima. Oko 40 procenata bonusa svakog rukovodioca u GE je bilo povezano sa implementacijom „6 Sigma“, što se odnosilo na 7000 top menadžera. Analitičari su smatrali da je Jack Welch bio primarni pokretač programa „6 Sigma program“ u GE. On je stalno definisao i prilagođavao specifične ciljeve programa. Učestalo je govorio u organizaciji o razvoju programa i kontinuirano naglašavao njegovu vrednost na konferencijama, sastancima i preko publikacija kao što su godišnji izveštaji. Skoro svaki lider divizija GE kombinovao je metodologiju „6 Sigma“ sa kulturom i ciljevima kompanije. Svaka divizija je sprovodila „6 Sigma“ program u okviru projektnih timova koji su nadgledani od strane senior menadžmenta. Analitičari su verovali da je visok nivo podrške senior menadžmenta bio jedan od ključnih faktora uspeha „6 Sigma“ u GE.

Jack Welch je bio odlučan da preokrene „6 sigma“ viziju kompanije kako bi učinio „profitabilnost klijenta prioritetom broj jedan u okviru svakog unapređenja procesa“. 1998. godine, GE Capital je generisao preko 300 milijardi dolara prihoda preko „6 Sigma“ unapređenja kvaliteta. Ova divizija naglašavala je da je klijentima potrebno da osete poboljšanja produktivnosti koja je kompanija ostvarila. Bilo je neophodno da se razume klijentov zahtev za kvalitetom. Zadovoljstvo klijenata i lojalnost vitalni su elementi „6 sigma programa“ na svim nivoima GE. Tehnička podrška takođe je bitan aspekt implementacije „6 sigma“ programa. Klijenti su u svakom trenutku imali momentalni pristup u ogromne resurse kompanije i tehničku ekspertizu.

Vizija Jack Welch-a o bezgraničnoj korporaciji bila je sa ciljem da GE napravi kompanijom bez birokratije, u kojoj su ljudi radoznali, otvoreni, kooperativni i uvek uklanjaju barijere. Jack Welch je rekao, "Stvar je u tome koliko ste otvoreni za informacije, koliko ste otvoreni za ideje drugih kompanija. U GE niste heroj ukoliko ste „usamljeni rendžer“ sa samo sopstvenim idejama". GE je usvojio mnoge ideje i tehnike drugih kompanija.

Ideje i tehnike drugih kompanija usvojene u GE

Jack Welch i ostali stariji rukovodioci popularizovali su shvatanje "Najbolje prakse su legitimisale plagijate" u GE, u kojima je institucionalizovano proučavanje ostalih kvalitetnih organizacija. U GE su zaposleni ohrabrivani da pozajmljuju i primenjuju sjajne ideje koje nisu zaštićene, patentirane ili vlasništvo drugih.

Analitičari su smatrali da je do 1995. godine, „ponašanje bez ograničavanja“, nesporna fraza prošlosti, u sve većoj meri postalo način života u GE. Jack Welch je rekao, "To je vodilo opsesiji traženja boljeg puta - bolje ideje – biti izvor kolega, drugih GE poslova, ili ostalih kompanija sa druge strane ulice ili sa druge strane planete koje će deliti svoje ideje i prakse sa nama". Jack Welch je osećao da je „ponašanje bez ograničavanja“ postalo „normalno“ ponašanje u GE. U skladu sa ovakvim ponašanjem je i sistem nagrađivanja koji prepoznaje onoga koji prilagođava ili implementira ideju isto koliko i njenog tvorca.

Stvaranje ovako otvorene, nesebične klime uvećava neverovatne i jedinstvene prednosti velikog broja poslova GE, kao i različitost usluga i razmene poslova kao i beskonačnog protoka novih ideja i najboljih praksi.

Kako bi promovisao strateško razmišljanje i planiranje u GE, Jack Welch je zahtevao od operativnih izvršilaca da pripreme nekoliko jednostavnih slajdova koji opisuju suštinu njihove poslovne situacije. Upoređivanje im je pomoglo da formulišu pitanja u vezi sa dinamikom kompetitivnosti:

- Kako izgleda globalno konkurentsko okruženje?
- Šta su konkurenti uradili u prethodne tri godine?
- Šta smo mi uradili u poređenju sa njima za isti period vremena?
- Kako nas oni mogu ugroziti u budućnosti?
- Koji su vaši planovi u nameri da ih preskočimo?

Kada se Jack Welch vratio iz posete kompaniji Wal-Mart nakon proučavanja praksi najvećih svetskog maloprodavca on je preneo svoja iskustva u svom pismu akcionarima u godišnjem izveštaju GE: "1991.godine, mi smo delili najbolje prakse sa velikim brojem kompanija. Svuda smo ponešto naučili, ali nigde nismo naučili kao u kompaniji Wal-Mart. Sam Walton i njegov snažni tim su stvarno nešto posebno. Mnogo naših menadžerskih timova potrošilo je vreme posmatrajući brzinu, spremnost na delovanje, poptpunu posvećenost kupcima koju primenjuje Wal-Mart; i uprkos našem progresu, vratili smo se osećajući se pomalo

premoredi i tromi, pomalo zavidni, ali, pre svega, jako odlučni da učinimo šta god da je potrebno kako bi dostigli tu brzinu".

Jack Welch oseća da je njegov veoma važan posao bio da prenese najbolje prakse u celoj kompaniji, velikom brzinom i uz pomoć ostalih lidera. Da bi ovo postigao, svaki sastanak izvršnog korporativnog saveta se bavio drugim poslovnim problemom – novi plan plaćanja, program za testiranje lekova i opcije na akcije. Svaki poslovni deo je bio slobodan da predloži svoj plan ili program i prezentuje ga na sastanku saveta. Naravno, detalji plana nisu odmah prihvatani. Jack Welch je hteo da zna detalje kako bi video koji programi imaju efekta i odmah obavestavao ostale poslovne delove o onima koji su uspešni.

GE je oduvek bila globalna kompanija. Sredinom šezdesetih, Reuben Gutoff i Jack Welch su оформili dve firme u formi zajedničkog ulaganja – jednu sa Japanskim Mitsui Petrochemical, drugu sa Holandskim AKU-om, sa hemijskom i tekstilnom kompanijom. Sa Jack Welch-om, GE je nastavio da se širi u Evropi, kupovinom vlasničkog udela u kompaniji Tungsram, mađarskoj najvećoj i najstarijoj kompaniji za proizvodnju elektro materijala. GE je postao broj jedan na svetu u proizvodnji sijalica nakon akvizicije Thorn Lighting, kompanije iz Velike Britanije. U septembru 1989., Jack Welch je posetio Indiju, i osnovao medicinsku kompaniju sa 50% učešća, zajedno sa Wipro.

U ranim devedesetim GE je uložio dosta napora kroz akvizicije i saradnje, kao i stavljanje svojih najboljih ljudi na globalne zadatke. Fokusirali su se ili na zemlje u tranziciji ili one manje popularne za investiranje. Na primer, tokom devedesetih, kada je evropska ekonomija bila u padu, GE je uvideo dosta mogućnosti, uglavnom u finansijskim uslugama. Otprilike u isto vreme, kada je Meksiko devalvirao svoj pezo i cela privreda bila u previranju, GE je napravio više od 20 akvizicija i zajedničkih ulaganja. Ovo je značajno povećalo stopu proizvodnje.

Jack Welch – Guru liderstva

Nakon funkcije generalnog menadžera, Jack Welch je postao savetnik William Harrison-a, CEO, u banci JP Morgan Chase. Takođe je imao dogovore da bude guru liderstva još nekim klijentima. Postao je specijalni partner u Njujorškoj investicionoj kompaniji Clayton, Dubilier & Rice. Jack Welch je izdao i svoju autobiografiju pod nazivom „Jack: Straight from the Gut“, koja je bila na vrhu liste bestslera u 2001. Analitičari su osetili da njegov uticaj u GE nije bio završen. Mnogi izvršni direktori koji su radili sa Jack Welch-om prešli su da vode desetine najvećih kompanija u SAD. Stotine su na direktorskim pozicijama

Osnovi menadžmenta

u korporacijama širom sveta. Radnici i zaposleni koji nikad nisu imali kontakta sa GE, bili su upoznati sa Welch-ovim stilovima upravljanja i sistemom rangiranja zaposlenih. Ostaje da se vidi kako će Jeffrey Immelt, novi CEO, koga je Jack Welch iznedrio, nositi breme jednog Jack Welch-a.

PITANJA:

1. Koja je bila strategija razvoja GE?
2. Objasni Jack Welch-ov stil liderstva.
3. Koji su bili ciljevi Session C sastanaka?
4. Koji su bili ključni elementi liderstva GE?
5. Koje ideje i tehnike drugih kompanija je usvojio GE?

7. KONTROLISANJE

Sebe upoznaj s poslednjeg

Šekspir

Upravljačka funkcija kontrolisanja sastoji se u merenju i korigovanju poslovanja sa težnjom da se obezbede i ispune ciljevi preduzeća i njima pripadajući planovi. Planiranje i kontrola usko su povezani. U stvari, neki autori koji se bave upravljanjem smatraju da su ove funkcije neodvojive. Međutim, potrebno ih je pojmovno razdvojiti, što je i razlog da se posebno razmatraju. Ipak, planiranje i kontrola mogu se posmatrati kao lice i naličje jedne te iste medalje. Bez ciljeva i planova, nemoguće je izvršiti kontrolu, jer se efikasnost mora meriti u skladu sa nekim postavljenim uslovima.

Kontrola je zadatak svakog menadžera, bio on predsednik ili rukovodilac. Neki menadžeri, posebno oni na nižim nivoima, zaboravljaju da primarna odgovornost izvršenja kontrole leži na svakom menadžeru uključenom u realizaciju planova. Iako se područje kontrole razlikuje između menadžera, svi su oni odgovorni za ostvarivanje planova, pa zbog toga kontrola predstavlja bitnu funkciju na svakom menadžerskom nivou.

Iako je kontrola u upravljačkoj literaturi vrlo često površno obrađena, **Giovanni B. Giglioni** i **Arthur G. Bedejan** stvorili su vredno znanje u sledećim oblastima: koncepti kontrole, postupak kontrole, karakteristike mehanizma kontrole, problemi vezani za kontrolu, lekcije koje se pri tome mogu naučiti, raznovrsni modeli i

Osnovi menadžmenta

tehnike kontrole i neka načela uspešne i korisne kontrole.²³ Šesti deo obuhvata sve ove teme isto kao i druge kao što su informacioni mehanizam za upravljanje kao i instrumente proizvodnog i operativnog upravljanja.

Kontrola kao funkcija upravljanja predstavlja merenje i korekciju delovanja u cilju obezbeđenja uslova za ispunjenje ciljeva i njima pripadajućih planova. Kontrola je funkcija svakog menadžera, bio on predsednik ili poslovođa.

Tehnike i mehanizmi kontrole su u suštini jednaki nezavisno od toga šta je predmet kontrole. Nezavisno od mesta ili predmeta kontrole osnovni proces kontrole obuhvata tri faze:

1. postavljanje pokazatelja;
2. procenu efikasnosti prema postavljenim standardima i
3. korekciju odstupanja od pokazatelja, a njihova je svrha isticanje odstupanja u kritičnim tačkama.

7.1. Osnovni postupak kontrole

Sistemi i tehnike kontrole u suštini su identični za poslovanje sa finansijama, kancelarijsko poslovanje, moral, kvalitet proizvoda ili bilo šta drugo. Nezavisno od mesta ili objekta kontrole, osnovni mehanizam kontrole obuhvata tri koraka:

1. postavljanje parametara;
2. merenje efikasnosti pomoću tih parametara i
3. otklanjanje odstupanja od parametara i planova.

7.1.1. Postavljanje parametara

Budući da su planovi merilo pomoću kojeg menadžeri sprovode kontrolu logično je da prvi korak procesa kontrole predstavlja formulacija planova. Međutim, budući da se planovi razlikuju po detaljnosti i složenosti tako da menadžeri nisu uvek u mogućnosti da kontrolišu sve aktivnosti, potrebno je postaviti posebne pokazatelje. Prema definiciji, **pokazatelji** jednostavno predstavljaju kriterijume efikasnosti. Oni predstavljaju tačke izdvojene u celokupnom procesu planiranja u kojima se sprovodi merenje efikasnosti, pa omogućavaju da menadžeri bez nadziranja svakog koraka u procesu, pravovremeno prime signale o odvijanju pojedinih aktivnosti.

Postoji mnogo vrsta parametara. Kao najbolje možemo izdvojiti ciljeve koji mogu da se proveriti, kao što je naglašeno pri obradi upravljanja pomoću ciljeva.

²³ Videti Gidvanini B.Gigliani & Artur G.Bedeian: "A Compendium of Management Control Theory, 1974."

7.1.2. Merenje efikasnosti

Iako takvo merenje nije uvek praktično, bilo bi idealno kad bi se provera efikasnosti skladno pokazateljima spvodila „*gledajući unapred*”, odnosno tako da se odstupanja uoče i otklone odgovarajućim akcijama pre nego što postanu uočljiva. Oprezan menadžer koji „*gleda unapred*“ ponekad može da predvidi moguća odstupanja od postavljenih parametara. U nedostatku takvih sposobnosti, odstupanja bi se trebala uočiti što je pre moguće²⁴.

Ako su pokazatelji pravilno odabrani i ako postoje raspoloživa sredstva za precizno utvrđivanje aktivnosti podređenih, procena stvarne ili očekivane efikasnosti je prilično jednostavna. Ipak, postoje mnoge aktivnosti za koje je teško stvoriti odgovarajuće pokazatelje, kao i aktivnosti koje je teško izmeriti. Jednostavno je utvrditi pokazatelje broja radnih sati radnika u proizvodnji i nekih proizvoda masovne proizvodnje. Ako se radi o pojedinačnoj proizvodnji, zbog teškoće utvrđivanja parametara, procena može prerasti u veliki zadatak.

Uostalom, kod poslova koji nisu tehničke prirode nije samo teško postaviti pokazatelje već takođe i same procene. Primera radi, zbog nemogućnosti uspostave preciznih parametara, teško je izvršiti kontrolu efikasnosti pomoćnika finansijskog direktora ili direktora odgovornog za industrijske odnose. Uobičajeno je da se onaj ko je tim menadžerima nadređen oslanja se na neprecizne pokazatelje kao sto su zdravo finansijsko poslovanje, stav radničkih sindikata, entuzijazam i lojalnost podređenih, izrazito divljenje poslovnih partnera, kao i celokupna uspešnost odeljenja. Istovremeno, ako izgleda da odeljenje daje očekivan doprinos uz umerene troškove i bez mnogo ozbiljnih grešaka, pa ako ostvarena merenja daju podatke o zdravom menadžmentu, opšta procena je povoljna. Radi se o tome da što su poslovi udaljeniji od pokretne trake, prodavnice i računara, njihova kontrola postaje mnogo složenija, često i mnogo značajnija.

7.2. Kontrola kao mehanizam povratne veze

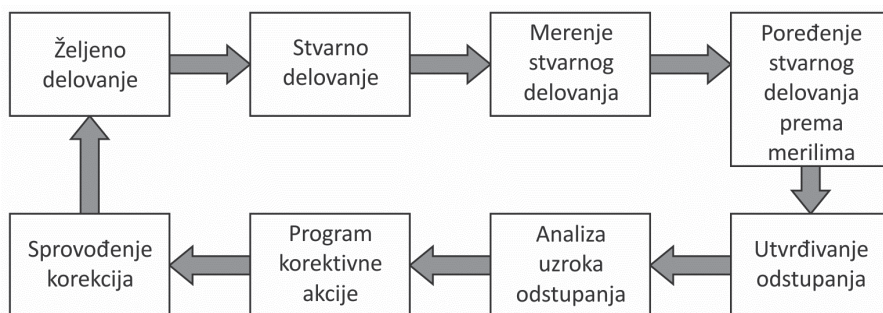
Upravljačka kontola u osnovi predstavlja osnovni mehanizam kontrole identičan onima koje srećemo u fizičkim, biološkim i socijalnim mehanizmima. U mnogim mehanizmima kontrola se vrši pomoću informacione povratne veze koja pokazuje odstupanja od parametara i podstiče promene. Drugim rečima, mehanizmi koriste deo svoje energije za povratak informacija za poređenje efikasnosti prema merilima i podsticanje korektivnih akcija.

²⁴ Richard L. Daft i Norman B. Macintosh, „The Nature and use of Formal Control Systems”, Journal of Management (1984), str. 43-66

Osnovi menadžmenta

Upravljačka kontrola obično se smatra mehanizmom povratne veze nalik na onaj koji deluje u kućnom termostatu. To se vrlo lako može uočiti ako se pogleda proces povratne veze kod menadžerske kontrole prikazan na *sluci* 7.1. Taj mehanizam kontrolu predstavlja u mnogo složenijem i realnijem svetlu, nego što može da izgleda kada se ona posmatra isključivo kao postavljanje parametara, merenje efikasnosti i korekcija odstupanja. Menadžeri mere ostvarenu efikasnost, upoređuju dobijene rezultate sa postavljenim merilima pa identifikuju i analiziraju odstupanja. Međutim, ako žele da naprave neophodne korekcije, menadžeri moraju razviti program korektivnih akcija i taj program sprovesti kako bi postigli željeni stepen efikasnosti.

7.3. Informacije u realnom vremenu i kontrola



SLIKA 7.1 Povratne veze upravljačke kontrole

Jedna od zanimljivih prednosti koja proizilazi iz upotrebe računara i elektronskog prikupljanja, prerade i čuvanja podataka jeste razvoj mehanizama **informacija u stvarnom vremenu**²⁵. Radi se o dobijanju informacija o nekoj aktivnosti paralelno sa njenim odvijanjem. Pre četiri godine su vazduhoplovne kompanije uspele da dobiju informacije o slobodnim sedištima jednostavnim unošenjem broja leta, deonice puta (npr. *Los Angeles - New York*) i datuma u mehanizam memorije, koji odmah daje informaciju o tome koje je sedište slobodno. Supermarketi i robne kuće imaju elektronske blagajne za gotovinu koje odmah centralnom mestu prikupljanja podataka šalju podatke o svakoj obavljenoj prodaji i u kojem se uvek kad se za to pojavi potreba mogu dobiti podaci o stanju skladišta, prodaji, profitu i ostalome. Menadžer u preduzeću može da ima mehanizam

²⁵ Kenet C.Laudon & Jane Price Laudon, **Management Informations Systems**, New York, 1991.

koji u svakom trenutku može da izvrši pregled stanja proizvodnog programa i to u merama kao što je postignut stepen proizvodnje, akumulirani sati rada pa čak i o tome da li se projekat odvija prema planu ili ne.

Neki ljudi informisanje u stvarnom vremenu posmatraju kao instrument pomoću kojeg se postiže pravovremena kontrola u područjima koja su značajna za menadžere - drugim rečima, kontrola sprovedena u istom trenutku prikazuje odstupanje od planova. *Slika 3.34.* koja prikazuje da petlja povratne veze menadžerske kontrole i informisanje u stvarnom vremenu, po pravilu, osim u najjednostavnijim i najneobičnijim slučajevima, ne omogućava i pravovremenu kontrolu. Za mnoga područja moguće je prikupiti podatke u stvarnom vremenu za merenje efikasnosti. Takođe, i u mnogim drugim slučajevima podatke je moguće uporediti sa merilima i identifikovati odstupanja. Ipak, analiza uzroka koji dovode do odstupanja, razvoj programa korekcije i njihova provera obično predstavljaju zadatke koji zahtevaju veliki utrošak vremena.

U slučaju kontrole kvaliteta, moglo bi dosta vremena da se izgubi dok se ne utvrdi šta prouzrokuje proizvodnju škarta, a i mnogo više vremena dok konkretne mere ne urode plodom. U nešto složenijem slučaju kontrole zaliha, posebno u proizvodnim kompanijama koje posluju sa mnogo različitih delova, materijala, komponenti, poluproizvoda i gotovih proizvoda, vreme potrebno za korekcije može da se produži. Kad se ustanovi da je nivo zaliha previsok, koraci koje treba preduzeti kako bi se zalihe spustile na željeni nivo mogu da se otegnu i na nekoliko meseci. Isto se događa i sa nekim drugim fazama problema menadžerske kontrole, vremenski razmaci su neizbežni.

To svakako ne znači da je trenutno merenje efikasnosti beznačajno. Menadžeri znaju da ako se aktivnost koja spada u njihovu nadležnost ne odvija skladno sa planom, treba u najkraćem mogućem roku preduzeti mere za otklanjanje odstupanja. Ipak, uvek postoji pitanje da li troškovi prikupljanja pravovremenih podataka opravdavaju nekoliko ušteđenih dana. Često se događa, što je i slučaj sa vazduhoplovnim poslovanjem, kod kojeg su dostupne informacije o slobodnim sedištimu mogu da budu najvažnije za usluživanje klijenata i popunu aviona. U većini vojnih kompanija koje proizvode delove za opremu za odbranu najvišeg prioriteta, relativno je malo informacija u stvarnom vremenu s obzirom na visokosofisticiran mehanizam kontrole informacija. Čak se i za taj program smatra korisnim za prikupljanje informacija u stvarnom vremenu nisu vredne prouzrokovanih troškova zbog toga što korekcija procesa oduzima previše vremena.

7.4. Kontrola

Postoji veći broj faktora koji govore u prilog zaključka da je kontrola kritična funkcija moderne organizacije. Ljudi, organizacije i tehnologija izloženi su promenama, efektan sistem kontrole zahteva neprekidno proveravanje i modifikovanje planskih odluka.

Termin „kontrola“, obično, ima negativno značenje pošto ugrožava autonomiju i diskreciju pojedinaca (ili grupe). Međutim, kontrola je kritična funkcija svake organizacije bez obzira na izazove koje postavlja pred menadžere. Današnji metodi kontrole su mnogo precizniji i sofisticiraniji što je, uglavnom, posledica primene dostignuća informacione tehnologije. Striktna kontrola utiče na pad inovativne efektivnosti. Naime, striktna kontrola inhibira kreativne članove organizacije. Nedovoljna kontrola dovodi do neefikasnosti u ispunjenju definisanih ciljeva, a u radikalnim slučajevima čak i do haosa. U definisanju mehanizma kontrole, menadžeri moraju uspostaviti balans između zahteva koje sistem kontrole, po definiciji, postavlja i slobode pojedinaca.

Kao što je menadžment vremenom evoluirao, tako je i kontrola kao njegova bitna funkcija pretrpela određene promene. U početku je kontrola bila u striktnoj diskreciji menadžerskog vrha u svim aspektima funkcionisanja organizacije. Odluke su se donosile na vrhu organizacije da bi se, preko linija komandovanja prenosile na niže nivoe. Autoritet je bio centralizovan a planiranje je bilo isključiva odgovornost menadžerskog vrha.

Konvencionalna kontrola je bila zasnovana na birokratskom modelu čije su osnovne pretpostavke: hijerarhija, specijalizacija i centralizacija autoriteta. Međutim, konvencionalan model kontrole je pretrpeo određene izmene pod uticajem informacione revolucije, globalizacije poslovanja, transformacije industrijske privrede u informatičku privredu i rastućeg obrazovnog nivoa radne snage koja želi kontrolu nad svim bitnim aspektima svog života kako u organizaciji tako i van nje.

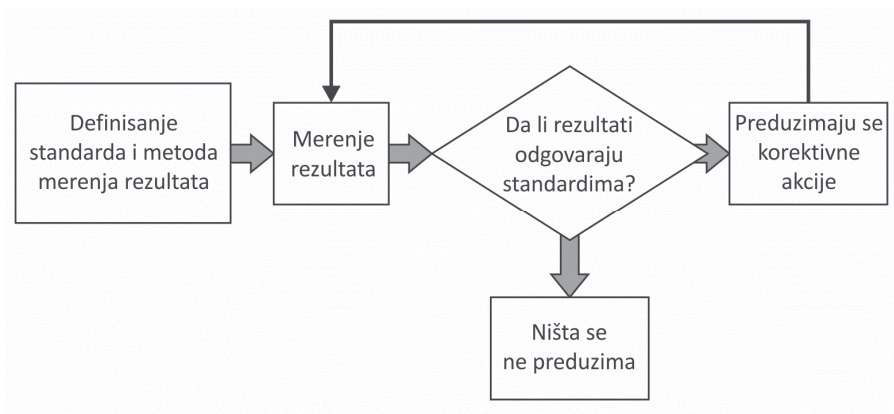
U uslovima recesije, većina ljudi je spremna da prihvati čvrstu kontrolu i različite restrikcije dok su u uslovima privrednog prosperiteta pravila i restrikcije mnogo fleksibilnije postavljene.

7.5. Značaj kontrole

Prema **Stoneru** i **Freemanu**,²⁶ kontrola predstavlja „proces potvrđivanja da aktivnosti koje se sprovode odgovaraju aktivnostima koje su planirane”. U procesu planiranja definišu se ciljevi i načini njihovog ostvarenja. Proces kontrole meri progres u ostvarenju ciljeva otkrivajući odstupanja od plana kako bi se mogle primeniti korektivne akcije. U planiranje i kontrolu uključeni su različiti pojedinci i grupe tako da efektivno obavljanje ovih funkcija zahteva dobru koordinaciju.

Ova definicija ne objašnjava elemente kontrole. Prema **R.Mokleru**²⁷, kontrola predstavlja „sistematičan napor da se uspostave standardi kao planski ciljevi, da se definiše povratna sprega, da se porede stvarni rezultati sa prethodno definisanim standardima, da se odredi veličina i značaj odstupanja kao i da se preduzmu odgovarajuće akcije kojima se koriste svi raspoloživi resursi organizacije na efektan i efikasan način kako bi se ostvarili ciljevi”. U prethodnoj definiciji proces kontrole je podeljen na četiri faze (vidi sliku 7.2.) i to:

1. Uspostavljanje standarda i metoda merenja rezultata;
2. Merenje rezultata;
3. Utvrđivanje odstupanja od standarda;
4. Preduzimanje korektivne akcije.



SLIKA 7.2. Proces kontrole prema Mokleru

²⁶ Stoner J. and Freman E.: **Menagement**, Prentice Hall, New Jersey, 1989., str. 556.

²⁷ Mokler R.: **Management Control Models**, Halt New York, 1960., str. 2.

1. **Uspostavljanje standarda i metoda merenja rezultata.** Standardi se definišu na način da budu razumljivi pojedincima na koje će se primenjivati. Metod merenja rezultata mora biti pouzdan. Jedna organizacija može formulisati ciljeve na način da predstavlja lidera u oblasti ali takvi standardi ne predstavljaju ništa više od inspiracije ukoliko nisu praćeni odgovarajućim sistemom merenja. Na primer, kod organizacije iz oblasti usluga standardi i merila mogu uključivati vreme čekanja, broj korisnika usluženih u određenom vremenskom periodu kao i brzinu i kvalitet usluga.
2. **Merenje rezultata.** Merenje standarda je repetitivna aktivnost čija frekvencija zavisi od vrste aktivnosti koja je predmet merenja. Na primer, nivo izduvnih gasova koje jedno hemijsko postrojenje izbacuje u atmosferu se svakodnevno mora meriti dok se rast preduzeća može pratiti jednom godišnje.
3. **Poređenje rezultata sa standardima.** U najvećem broju slučajeva to je najlakši korak u procesu kontrole. Mnogo je složenije definisati standarde i meriti rezultate nego utvrđivati odstupanja rezultata od standarda. Ukoliko su rezultati na nivou standarda, „*sve je pod kontrolom*”, odnosno, nije potrebna nikakva intervencija u vezi sa aktivnostima organizacije.
4. **Korektivna akcija.** Ovaj korak se preduzima ukoliko su rezultati ispod standarda, odnosno, ukoliko analiza situacije govori da je potrebna određena akcija. Korektivna akcija može uključiti promenu jedne ili više aktivnosti organizacije ili promenu prethodno definisanih standarda.

Slika 3.30. takođe, ilustruje jednu bitnu stvar. Naime, kontrola je dinamičan proces. Sve dok menadžeri gledaju na proces kontrole preko njegovih rezultata oni, zapravo, prate rezultate a ne obavljaju kontrolu. Naglasak mora biti na otkrivanju konstruktivnog načina približavanja rezultata standardima umesto na **ex post** otkrivanju odstupanja od standarda.

7.6.Vrste kontrole

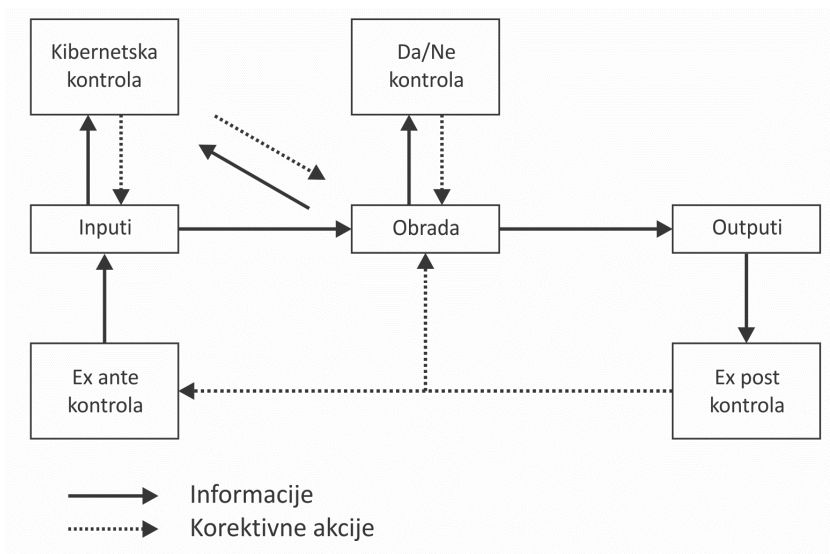
Postoje četiri vrste kontrole i to:

1. **Ex ante** kontrola
2. Kibernetika kontrola
3. Binarna kontrola
4. **Ex post** kontrola

7. KONTROLISANJE

1. **Ex ante kontrola.** *Ex ante* kontrola (ili prekontrola) podrazumeva izradu budžeta za ljudske i materijalne resurse preduzeća preduzimanja odgovarajuće akcije. Kada dođe vreme za preduzimanje akcije, budžet daje sigurnost da su potrebni resursi raspoloživi u obimu i prema predviđenom programu. Takođe, budžet može da pokaže da su potrebni dopunski resursi da bi se posao obavio.
2. **Kibernetaska kontrola.** Kibernetaska kontrola (ili kontrola unapred) postoji kako bi se odstupanja od standarda identifikovala u preduzeću pre nego što se završi odgovarajuća sekvenca akcija. Kibernetaska kontrola može da bude efektivna samo ukoliko menadžer dobija na vreme odgovarajuće informacije o relevantnim promenama u okruženju.
3. **Binarna kontrola.** Binarna kontrola (ili „*da-ne*“ kontrola) ima samo dve alternative, nastaviti ili prekinuti započeti proces. Zbog toga što ova vrsta kontrole sadrži sredstva za preduzimanje korektivne akcije čak i kad je plan akcije prihvatljiv, ona se najviše koristi. Pošto kibernetaska kontrola retko daje potpune rezultate, binarna kontrola se koristi kao sredstvo tzv. „*duple kontrole*“. Ovaj vid kontrole je naročito prisutan kod složenih i neizvesnih poduhvata (na primer, izgradnja građevinskog objekta), kod poduhvata kod kojih je sigurnost kritičan faktor (na primer, pravljenje aviona) ili kod skupih projekata (na primer, kod projekata čiji budžet prevazilazi sumu od, recimo, milion dinara).
4. **Ex post kontrola.** *Ex post* kontrola meri rezultate posle završetka akcije. Rezultat ove vrste kontrole su uzroci odstupanja rezultata od standarda ili plana. Ova vrsta kontrole se koristi kao osnova za sistem nagrađivanja zaposlenih u smislu da zaposleni koji su prevazišli standard imaju pravo na posebnu nagradu (*bonus*).

Na slici 7.3. su prikazani odgovarajući tokovi informacija i korektivnih akcija kod sva četiri tipa kontrole. Brzina protoka informacija je bitan faktor efikasne kontrole u smislu, što se pre otkriju odstupanja od standarda pre će biti preduzeta korektivna akcija. Drugi bitan faktor je pouzdanost, pošto se korektivne akcije baziraju na izveštajima, pregledima i informacijama.



SLIKA 7.3. Tok informacija i korektivnih akcija kod različitih vrsta kontrole

Prethodno razmatrane vrste kontrole ne treba shvatiti kao isključive alternative. Pomenute vrste kontrole preduzeća nisu komplementarni nego supstituti. Organizacije svoj sistem kontrole baziraju na kombinaciji pomenutih vrsta kontrole.

7.7. Proces kontrole

Prema **W.Newmanu**²⁸, u jednoj organizaciji kontrola se uvodi kroz pet koraka:

1. Definisanje željenih rezultata
2. Izvođenje projekcija rezultata
3. Uspostavljanje standarda
4. Uspostavljanje informacione mreže
5. Ocena informacija i preduzimanje korektivne akcije.

Definisanje željenih rezultata. Rezultati koje menadžeri žele da ostvare (ili održe) moraju se definisati sa većim brojem detalja. Ciljevi opisani kao „*smanjiti opšte troškove*“ ili „*brže odgovoriti na porudžbine*“ nemaju isto značenje kao i „*smanjiti opšte troškove za 12 procenata*“ ili „*istog dana odgovoriti na porudžbine*“. Poslednje faze

²⁸ Newman, W.: **Constructive Control**, Prentice-Hall, New Jersey, 1975., str. 132.

ne samo da daju orijentaciju menadžerima kako da rade, već daju i standard za merenje (ne)uspeha u ostvarenju definisanih ciljeva. Takođe, na ovaj način se rezultati mogu povezati sa odgovornošću (i autoritetom).

1. **Izvođenje projekcija rezultata.** Svrha kontrole je da omogućiti menadžerima da otklone odstupanja pre završetka skupa aktivnosti. Odstupanja se indentifikuju na bazi kibernetike kontrole koja daje projekciju rezultata. Projekcija rezultata daje informacije menadžerima o potrebi preduzimanja korektivne akcije. Suštinu kibernetike kontrole predstavlja utvrđivanje pouzdanih indikatora (ili vodećih indeksa) koji govore o stepenu ostvarenja definisanih ciljeva. Postoji više indikatora ostvarenja željenih ciljeva: *promene kritičnih inputa, rezultati početnih faza, simptomi, promene u pretpostavljenim uslovima i sl.* Promene u kritičnim inputima sugerišu menadžerima da se planovi moraju korigovati ili da se moraju uvesti nove alternative. Takođe, menadžeri mogu koristiti prethodne rezultate kao osnovu za pravljenje projekcija. Kod ove vrste **ex post** kontrole rezultati u prethodnom ciklusu se koriste za pravljenje projekcija u narednom ciklusu. Ukoliko je veći broj čvrstih pretpostavki, veća je verovatnoća tačnog predviđanja rezultata.
2. **Uspostavljanje standarda.** Standardi se definišu za projekcije i za konačne rezultate. U odsustvu standarda, menadžeri mogu preterano da reaguju na mala odstupanja ili da uopšte ne reaguju na bitna odstupanja. Standardi imaju dve bitne funkcije: (1) **motivacionu**, i (2) **funkciju „praga“** poređenja. Očigledno je da je sistem kontrole najefikasniji kada motivise na visoke rezultate. Pošto većina ljudi odgovara na izazove, uspeh u postizanju visokih standarda dovodi do veće satisfakcije nego dostizanje nižih standarda. Ipak, ukoliko su standardi toliko visoki da ih je nemoguće dostići, bolje je odustati nego nastaviti sa pritiskom radi njihovog poštovanja. Standardi koji se teško ostvaruju su pre svega kontraproduktivni, odnosno, dovode do pada rezultata.
3. **Uspostavljanje informacione mreže.** Četvrta faza u ciklusu kontrole je prikupljanje informacija o projekcijama i poređenje projekcija sa standardima. Informaciona mreža koja se na ovaj način formira, funkcioniše efikasno samo ukoliko u sebi ima povratnu spregu, odnosno, ukoliko tok informacija nagore inicira odgovarajući tok informacija nadole. Drugim rečima, informaciona mreža je efikasna samo ukoliko usmerava relevantne informacije nazad prema ključnim ljudima kako bi bila obezbeđena odgovarajuća reakcija.

Osnovi menadžmenta

4. Izbor akcija u domenu kontrole je posledica primene principa upravljanja na bazi izuzetka (***management by exception***). Prema tom principu, menadžer koji kontroliše proces mora biti informisan o toku procesa samo ukoliko dolazi do bitnih odstupanja od plana ili standarda. Ukoliko se to desi, menadžer se mora potpuno skoncentrisati na problem i njegovo rešenje.
5. **Ocena informacija i preduzimanje korektivne akcije.** U pitanju je poslednji ciklus kontrole koji podrazumeva poređenje projekcija sa standardima, odlučivanje o akciji koja će biti preduzeta i primenu odgovarajućih akcija. Prvo se ocenjuju odstupanja od standarda. Određena odstupanja su privremenog karaktera tako da nemaju efekat na finalni rezultat. Međutim, postoje odstupanja koja zahtevaju razvoj, ocenu i primenu novih korektivnih rešenja.

7.8. Karakteristike pouzdane kontrole

Kontrola obezbeđuje kontinuitet menadžmenta. Pouzdana kontrola presudno utiče na efektivnost menadžmenta. Da bi sistem kontrole bio pouzdan, on mora imati određene karakteristike. Važnost tih karakteristika varira u odnosu na konkretne situacije ali se one pojavljuju u najvećem broju slučajeva kao relevantni faktori. U pitanju su sledeće karakteristike:

Prvo, kontrola se obavlja na bazi pouzdanih informacija. Nepouzdan podaci u sistemu kontrole provociraju akcije koje ne mogu da reše problem i /ili koje povećavaju problem. Ocena pouzdanosti informacija je jedan od najvažnijih poslova koje menadžer obavlja u procesu kontrole.

Drugo, tajming je kritičan. Informacije se moraju prikupiti, klasifikovati i oceniti na vreme kako bi preduzete akcije dovele do stvarnih poboljšanja. Zakasnelo reagovanje, obično, ima kontraproduktivno dejstvo.

Treće, kontrola mora biti objektivna i sveobuhvatna. Informacije koje se koriste u sistemu kontrole moraju biti razumljive i moraju motivisati na ostvarenje. Ukoliko je sistem kontrole bez subjektivnih elemenata, veća je verovatnoća da će donosioci odluka reagovati korektno na informacije koje dobijaju. Sistem kontrole koji je nerazumljiv, dovodi do konfuzije i frustracija kod onih koji trebaju da ga sprovede.

Četvrto, fokus je na elementima koji imaju strategijski značaj. Sistem kontrole mora biti usmeren na one oblasti kod kojih su odstupanja od standarda najverovatnija i/ili gde odstupanja izazivaju najveću štetu. Takođe, sistem

7. KONTROLISANJE

kontrola mora biti usmeren na one akcije koje najefektivnije otklanjaju devijacije.

Peto, kontrola mora biti ekonomski opravdana. Troškovi primene sistema kontrole moraju biti manji ili najviše jednaki koristima koje sistem kontrole donosi. Najbolji način da se na najmanje svedu nepotrebni troškovi u sistemu kontrole je definisanje minimalnog nivoa praćenja aktivnosti koja utiče na ostvarenje željenog cilja.

Šesto, kontrola mora biti usklađena sa karakteristikama organizacije. Naime, potrebno je da sistem kontrole bude kompatibilan sa organizacionim rezultatima.

Sedmo, kontrola mora biti usklađena sa poslovnim tokom. Najmanje dva razloga uslovljavaju usklađivanje sistema kontrole sa poslovnim tokom. **Prvo**, svaka faza u poslovnom procesu utiče na (ne)uspeh celog procesa. **Drugo**, kontrolu nad informacijama imaju svi pojedinci koji imaju potrebu za njima.

Osmo, kontrola mora biti fleksibilna. Fleksibilno postavljena kontrola omogućava brzo reagovanje na promene u okruženju organizacije.

Deveto, kontrola mora biti operativna. Efektivan sistem kontrole, pored indikacije odstupanja od standarda, mora biti u stanju da u svakom momentu predloži odgovarajuću korektivnu akciju. Odgovarajuće informacije moraju biti date u takvom obliku da dovode do nedvosmislene akcije.

Deseto, kontrolu moraju da prihvate svi članovi organizacije. Sistem kontrole je prihvaćen od članova organizacije ukoliko je u skladu sa njihovim ciljevima.

Sistem pouzdane kontrole nije lako uspostaviti. Većina pojedinaca se oseća nekomforno kada se njihovi rezultati prate ili kada drugima moraju da podnose izveštaje. Šta više, kod kibernetске kontrole postoji povratna sprega na bazi koje se automatski sprovodi korektivna akcija. Pored barijera po definiciji, postoje i druge barijere koje utiču na izgradnju pouzdanog sistema kontrole.

Jedna od glavnih barijera uspostavljanju pouzdanog sistema kontrole je različito ponderisanje faktora. Često se dešava da se faktorima koje je lako meriti daje prevelik značaj dok se faktorima koje je teško meriti daje nedovoljan značaj. Taj problem se javlja zbog toga što je brže i lakše meriti rezultate faktora koji se mogu kvantifikovati. Druga barijera se odnosi na pridavanje relativno većeg značaja kratkor. u odnosu na dugoročne faktore.

Pouzdana kontrola je od podjednakog značaja kako za organizacije iz oblasti proizvodnje tako i za organizacije iz oblasti usluga. Kontrolu obavljaju menadžeri

Osnovi menadžmenta

na različitim nivoima. Najveći broj aspekata vezanih za kontrolu se ispoljava kroz finansijsku kontrolu. Posledično, ima mišljenja da glavnu odgovornost povodom kontrole imaju finansijeri i računovođe. Suština finansijske kontrole je definisanje granica u prikupljanju i alokaciji finansijskih resursa pri obavljanju određenih aktivnosti.

Drugi aspekt kontrole je kontrola proizvodnje (i produktivnosti). Kontrola proizvodnje obuhvata ocenu metoda proizvodnje (kontinualna proizvodnja na pokretnoj traci ili radionička proizvodnja prema zahtevima kupca), operativno planiranje (agregativni i detaljni planovi) i kontrolu rezultata (ukupna produktivnost i produktivnost faktora proizvodnje). Suštinu kontrole produktivnosti ne čini njeno merenje već poboljšanje.

Prema **Englishu** i **Marchionu**²⁹, postoje dve grupe metoda rasta produktivnosti: *radikalne* metode i *inkrementalne* metode. *Radikalne* metode (**big bang**) baziraju na trenutnom investiranju većeg obima u novu opremu. Ovaj pristup daje rezultate u dužem vremenskom periodu. *Inkrementalni* pristup računa sa postepenim rastom produktivnosti na bazi malih promena u opremi, rasporedu mašina (*layout*) i organizaciji proizvodnje. U ovom slučaju rast produktivnosti je posledica koordinacije ljudi, procesa i strukture.

7.9. Informacioni sistem i kontrola

Informacije predstavljaju poslovni resurs broj jedan moderne organizacije. Informacije su podrška menadžerskim funkcijama, posebno planiranju i kontroli. Samo informacije koje su pouzdane i koje se dobijaju u pravom trenutku predstavljaju osnovu praćenja realizacije ciljeva i preduzimanja korektivnih akcija kako bi se planovi pretvorili u realnost. Za prikupljanje, obradu i čuvanje informacija relevantnih za funkcionisanje jedne organizacije služi informacioni sistem. Sve organizacije imaju formalan i neformalan informacioni sistem. Najstariji formalan informacioni sistem industrijske organizacije je računovodstveni sistem. Formalan informacioni sistem moderne industrijske organizacije, pored računovodstvenih informacija, uključuje i kritične faktore uspeha i generatore troškova, informacije relevantne za različite nivoe upravljanja. Zbog broja i karaktera informacija koje se koriste za donošenje menadžerskih odluka, formalan informacioni sistem bazira se na računaru. Procenjuje se da organizacija

²⁹ English J. and Marchione A.: **Productivity-A New Perspective**, California Management Review, 1983., No 2, str. 58.

srednje veličine sa ukupnim prihodom od **\$ 10/miliona** godišnje u obavljanju svojih aktivnosti koristi najmanje milion informacija. Formalan infomacioni sistem podržan računarom koji snabdeva menadžere potrebnim informacijama je poznat kao **UIS** - upravljački infomacioni sistem (*MIS- Management Information System*).

Prema proračunu **Diksona** i **Wetherbya**³⁰, oko 80% problema u funkcionisanju industrijske organizacije su posledica lošeg komuniciranja. Smetnje su posledica nedovoljnog broja potrebnih i/ili prevelikog broja nepotrebnih informacija. Otuda i potreba za izgradnjom i uvođenjem **UIS**-a kao koordiniranog skupa podataka, modela i tehnika na osnovu kojih menadžeri dobijaju informacije iz okruženja (*eksternog i internog*) i koriste ih kao bazu za donošenje poslovnih odluka. U modernim uslovima **UIS** se bazira na informacionoj tehnologiji koju, pored računara, čine i komunikacije i oprema za automatizaciju poslovanja.

Dva najznačajnija područja primene **UIS**-a u industrijskim organizacijama su proizvodne aktivnosti i neproizvodne aktivnosti. Tehnike programirane automatizacije tipa **CAD/CAM** unapređuju kritične parametre proizvodnje (konstrukcione karakteristike, trajanje ciklusa proizvodnje, procenat škarta i sl.) dovodeći do smanjenja troškova. Pri tome je smanjenje troškova praćeno rastućom fleksibilnošću i povećanim varijetetom proizvoda.

7.10. Efikasna kontrola

Oprezni menadžeri žele da na raspolaganju imaju primeren i efikasan sistem kontrole koji će im pomoći u tome da se događaji podudaraju s planovima. Ponekad se zaboravlja da kontrola koju sprovode menadžeri mora da bude prilagođena posebnim zadacima i osobi kojoj će služiti. Iako su osnovni proces i suština kontrole univerzalni, svaki pojedini stvarni sistem zahteva svoja specifična rešenja.

7.10.1. Prilagođavanje kontrole planovima i mestima sprovođenja

Sve tehnike i sistemi kontrole moraju da predstavljaju odraz planova za čije su praćenje namenjeni. Svaki plan, i svaka vrsta i faza pojedine operacije karakteriše jedinstvenost. Menadžeri traže informaciju koja ih obaveštava o napredovanju planova za koje su odgovorni. Svakako, informacije potrebne za

³⁰ Dikson, G. and J. Wetherby: *The Management of Information Sistem*, Mc Graw Hill, New York, 1985. str. 22.

Osnovi menadžmenta

praćenje napretka dosta će se razlikovati od onih potrebnih za nadgledanje plana proizvodnje.

Na neki način, kontrola mora da bude skrojena u skladu sa obeležjima mesta na kome se sprovodi. Sistem kontrole primeren podpredsedniku zaduženom za proizvodnju sigurno neće odgovarati šefu prodavnice. Način kontrole prodajnog dela razlikovaće se od kontrole finansijskog dela, a oba će biti različita od kontrole nabavnog dela. Kontrola malih preduzeća sprovodiće se drugačije od kontrole velikih. Prava priroda kontrole naglašava činjenicu da je pri njenom postavljanju više vođeno računa o specifičnoj prirodi i strukturi planova, tako što će ona biti korisnija menadžerskim potrebama.

Stvarne tehnike, koje uključuju proračun, standardne sate i troškove, imaju različite finansijske odnose, i opštu primenu u različitim situacijama. Međutim, ni jedna od tih tehnika koje se gotovo svuda mogu koristiti nije u potpunosti primenjiva u svakoj situaciji. Menadžeri uvek moraju da imaju na umu kritičke činioce i operacije sadržane u planovima, koji zahtevaju kontrolu, pa zbog toga moraju da koriste njima odgovarajuće tehnike i informacije.

Kontrola takođe treba da predstavlja organizacionu strukturu. Organizaciona struktura, kao primarno sredstvo, objašnjava ulogu ljudi u preduzeću, prikazuje ko je odgovoran za ispunjenje planova i za bilo kakvo odstupanje. Što je kontrola bolje postavljena da odražava mesto gde u organizaciji leži odgovornost za akciju, bolje će osposobiti menadžere da koriguju odstupanja od planova.

7.10.2. Prilagođavanje kontrole pojedinim menadžerima

Kontrola treba da bude prilagođena potrebama svakog pojedinog menadžera. Sistemi kontrole i informacija postoje prvenstveno zbog toga da pomognu pojedinom menadžeru da uspešno izvrši svoju funkciju kontrole. Ako su tako sročeni da ih menadžer ne može ili ne želi da razume, neće biti ni od kakve koristi. Stvarno je svejedno da li ljudi nisu u stanju ili jednostavno ne žele da shvate tehnike kontrole ili kontrolne informacije. U oba slučaja one jednostavno neće biti iskorišćene. Ljudi obično ne veruju u ono što ne razumeju. A ono čemu ne veruju neće koristiti.

Neki ljudi – na primer, dobri statističari i računovođe - vole informacije u obliku složenih tabelarnih prikaza podataka ili obilnih računarskih izvoda, u tom slučaju, njima treba da se osigura upravo tako oblikovane informacije. Drugim ljudima su bitne informacije prikazane grafičkim izrazom, ako je tako,

7. KONTROLISANJE

s takvim informacijama i moraju da budu snabdeveni. Konačno, nekolicini ljudi – na primer naučnicima i matematičarima mogu se čak svideti informacije sročene u obliku matematičkog modela, tada, im takve treba dati. Ponekad se kaže ako ljudi ne razumeju ni jednu vrstu potrebnih informacija koje su im potrebne, treba da im se predočavaju na komičan način. Najvažnije je da ljudi dobiju informacije koje su im potrebne i to u obliku koji će razumeti i koristiti.

Ono što je rečeno o oblikovanju informacija za njihovo razumevanje važi i za tehniku kontrole. Čak i dosta inteligentni ljudi mogu da odbiju ekspertne tehnike. Složene tehnike planiranja i kontrole kao što su sastavljanje promenljivog proračuna ili mrežno planiranje, mogu u praksi da zataje samo zato što ili mehanizmi nisu razumljivi ljudima koji ih koriste ili im se čine mnogo složeni. U tom slučaju stručnjaci, ne treba previše da „*nameću*” drugima svoju stručnost, bolje je, da oblikuju sistem na lako razumljivom nivou kako bi ljudi želeli da ga koriste. Postići 80% moguće koristi dosta jednostavnog mehanizma mnogo je bolje nego ne postići nikakvu korist od mnogo savršenijeg, ali neiskorišćenog mehanizma.

7.10.3. Kako osigurati da kontrola ukazuje na odstupanja

Jedan od najznačajnijih načina oblikovanja kontrole za potrebe efikasnosti i uspešnosti je da tako oblikovana ukazuje na izuzetke. Drugim rečima, kontrola koja se usresređuje na odstupanja od planiranog delovanja dopušta menadžerima da se koriste načelom izuzetka koja predstavlja vremensku nagradu, pa da otkriju ona područja koja zahtevaju njihovu pažnju.

Ali, nije dovoljno samo pratiti izuzetke. Neka odstupanja od pokazatelja imaju malo, dok druga imaju veliko značenje. Mala odstupanja u određenim oblastima mogu da imaju veće značenje od velikih u drugim područjima. Menadžer bi se, na primer, mogao da zabrine oko troškova kancelarijskog poslovanja koja odstupaju za 5% od proračuna, ali može ostati veoma miran ako troškovi poštanskih maraka odstupaju 20% od proračuna.

Prema tome, načelo *izuzetak* u praksi treba da bude praćeno s načelom *kritične tačke kontrole*. Nije dovoljno samo tražiti odstupanja već ih treba tražiti u kritičnim tačkama. Što više menadžeri svoje kontrolne napore usresređuju na odstupanja, njihova kontrola će biti uspešnija. Načelo se može najbolje shvatiti ako se objasni činjenicom da uspešna kontrola zahteva prvenstveno obraćanje pažnje menadžera na one stvari koje su najvažnije.

7.10.3. Težnja prema objektivnosti kontrole

Upravljanje poseduje mnogo subjektivnih elemenata, ali procena kvaliteta rada podređenih svakako ne bi trebala da bude prepuštena subjektivnom određivanju. Ako su kontrole subjektivne, osobine menadžera ili podređenih mogu da utiču na procenu učinka i da umanje stepen njene tačnosti pa ljudima predstavlja teškoću odvajanje kontrole od izvršenja, posebno ako se pokazatelji i merila ažuriraju putem periodičnih izveštaja. Svi ti uslovi mogu da budu obuhvaćeni rečenicom: kontrola zahteva objektivne precizne i primerene pokazatelje.

7.10.5. Osiguranje fleksibilnosti kontrole

Kontrola mora da ostane funkcionalno nezavisna od promene planova, nepredviđenih okolnosti ili nedopustivih grešaka. Da bi kontrola mogla da ostane uspešna uprkos greškama ili neočekivanim promenama planova, ona mora da bude fleksibilna.

Potreba za fleksibilnom kontrolom može se odmah ilustrovati. Proračunski sistem može sadržati određeni nivo troškova i tako dati menadžerima ovlašćenje da zaposle radnike, nabave materijal i obezbede usluge potrebne za taj nivo prodaje. Ako se, kako je obično slučaj, taj proračun zasniva na prognozi određenog nivoa prodaje, mogao bi da postane beznačajan kao instrument kontrole ako je ostvareni obim prodaje dosta prebacio ili podbacio prognoze. Proračunski mehanizmi su dovedeni na loš glas u okviru nekih kompanija upravo zbog svoje nefleksibilnosti u takvim okolnostima. Ono što se traži, to je naravno, sistem koji odražava varijacije prodaje isto kao i druga odstupanja od planova. Te zahteve zadovoljava fleksibilan, ili promenljiv proračun.

7.10.6. Prilagođavanje sistema kontrole organizacionoj kulturi

Da bi bio uspešan, svaki sistem ili tehnika kontrole mora da budu uklopljeni u organizacionu kulturu. Na primer, u organizaciji koja ljudima daje vrlo veliku slobodu i mogućnost participacije, ako dođe do greške, strogi sistem kontrole može da odvede u pogrešnom pravcu. S druge strane, ako podređenima upravlja rukovodilac koji dopušta neznatnu participaciju pri donošenju odluka, teško je da će opšti i previše popustljivi sistem kontrole uspeti. Ljudima s malom željom za participacijom ili onima koji nisu navikli na participaciju odgovaraju jasni pokazatelji i merila, i određena uputstva.

7.10.7. Postizanje ekonomične kontrole

Kontrola mora da bude vredna svojih troškova. Iako se taj zahtev čini jednostavan to je u praksi često teško izvesti. Menadžeri bi mogli naići na teškoće pri utvrđivanju koji pojedini mehanizmi kontrole važe ili koliko koštaju. Ekonomičnost je relativna, budući da dobiti variraju sa značenjem aktivnosti, veličinom operacije, troškovima koji bi mogli biti izazvani nedostatkom kontrole i s doprinosom koji sistem može da pruži.

Ograničavajući faktor mehanizma kontrole je njegov trošak. On će mnogo da zavisi od toga da li menadžeri za kontrolu odabiraju samo kritične faktore i to iz njima značajnih oblasti. Ako je oblikovan u skladu s obeležjima posla i veličini preduzeća sistem kontrole će verovatno da bude ekonomičan. Jedna od „ekonomija“ velikih preduzeća je da imaju mogućnost da sebi priušte skupi i elaborirani sistem kontrole. Tehnike i pristupi kontroli su delotvorni kad uz minimalne troškove osvetljavaju stvarna ili potencijalna odstupanja od planova.

7.10.8. Uspostavljanje kontrole koja podstiče korektivnu akciju

Odgovarajući sistem će otkriti gde se pojavljuju greške i ko je za njih odgovoran, pa će obezbediti preduzimanje korektivnih akcija. Kontrola je opravdana samo ako se odstupanja od planova otklone prilagođavanjem planiranja, organizovanja, upravljanja ljudskim resursima i vođenja.

7.11. Demingovih četrnaest načela menadžmenta kontrole

Amerika možda još uvek opstaje držeći se za slamku, kada je inovacija u pitanju, ali u poređenju sa Japancima gubi vreme i novac, kada je u pitanju razvoj novih proizvoda. Kažu da američke kompanije imaju običaj da čekaju na pravu loptu i na kraju promaše, dok Japanci skaču na svaku šansu i beleže veći broj udaraca. Statistika sve više potvrđuje ovu konstataciju. Na primer, ispitivanje časopisa **Fortune** pokazalo je da u poređenju sa američkim kolegama, japanski proizvođači provode više vremena planirajući, imaju manji broj neuspeha, i to sa manjim brojem proizvoda i troše manje vremena za proučavanje gotovih proizvoda. Istovremeno, sredstva koja Japan troši na istraživanje i razvoj, izražena kao procenat bruto nacionalnog dohotka daleko nadmašuje ove troškove na američkoj strani. Rezultat ne treba da iznenađuje: japanske kompanije investiraju više menadžerskog vremena u nove proizvode i oni im donose veće prihode.

Osnovi menadžmenta

Uporedo sa brzinom i tehnologijom razmene informacija, prenošenje nove strategije na relaciji generalni direktor - menadžer biće kanalisano, što nas ponovo dovodi do dirigenta iz simfonijskog orkestra.

“Primer dobrog vođenja sistema je orkestar“

Edwards Deming
The Wall Street Journal

“Mužičari nisu tu da bi bili primadone - da bi svirali glasno i privlačili pažnju slušaoca. Tu su da podržavaju jedan drugoga. U stvari, ponekad vidite da čitava grupa ništa ne radi, nego samo udara takt i gleda. Sede i ništa ne rade. Tu su da bi pomogli jedan drugom. Takav treba da bude i posao. ..Sistemom mora da se rukovodi. On ne može upravljati sam sobom. Njegovi delovi ne mogu rukovoditi sami sa sobom. Pa ipak, tolike kompanije imaju pojedinačne poslovne planove za pojedina odeljenja. To nije menadžment. To je budalaština. Od toga stvari mogu da budu samo gore“.

Deming, koga su u sopstvenoj zemlji ignorisali više od 40 godina, otac je *Apsolutnog Kvaliteta Menadžmenta* (*AKM-TQM-Total Quality Management*) i danas je izvor saveta za američke kompanije. Najveće američke škole biznisa u svom programu imaju kurseve koji se zasnivaju na njegovim idejama. Za Japance *Demingove teorije* su svetinja i mnoge japanske kompanije primenile su ih u praksi. Od 1951.godine *Udruženje japanskih naučnika i inženjera* dodeljuje izuzetno cenjenu godišnju *Demingovu nagradu* (*The Deming Prize*) onim japanskim kompanijama koje se ističu svojom kontrolom kvaliteta.

U predgovoru knjige „Demingov metod menadžmenta“ (*The Deming Management Method*), čiji je autor **Mary Walton**, sam **Deming** piše: *“Najveći problemi (američkog poslovnog sveta) nastali su baš ovde, kod kuće, i nametnuti su od menadžmenta koji je izgubio pravac u današnjem svetu punom konkurencije“.*

Demingov metod koji vodi ka **AKM** sadrži četrnaest koraka. Nema sumnje da je **AKM** vrlo snažan koncept. Međutim, bez lidera u većini američkih kompanija **AKM metod** ugasiće se negde oko srednjeg menadžerskog nivoa jer zahteva dalekosežnu perspektivu. *Apsolutni Kvalitet Lidera* (*AKL - TQL - Total Quality Leadership*) je suštinski elemenat sa kojim američke kompanije mogu postati konkurentne na svetskom nivou, jer *AKL* stavlja akcenat na dugoročni razvoj, a industriji i njenim radnicima daje dovoljno vremena da modifikuje svoje ponašanje i u radnoj sredini usavrši *AKM* principe. Dugoročnost je vremenski okvir lidera. Tako *AKM* može biti više nego teorijsko uputstvo koje se guši od posledica američkih ekonomskih boljki kao što su indiferentna radna snaga, pad konkurentnosti na međunarodnom tržištu i nedovoljno kvalifikovani kandidati na tržištu radnih mesta.

Imajući ovo u vidu, možemo zaključiti da *Demingovih* četrnaest koraka ka kvalitetnoj proizvodnji u svakom je primenio naš koncept menadžmenta.

1. **Formirajte dosledan odnos prema cilju** da biste poboljšali kvalitet proizvoda i usluga. Uloga menadžera je da neguje sredinu gde su kratkoročni rezultati u službi dugoročnih pozitivnih promena koje su neophodne u današnjem dinamičnom poslovnom svetu. Pozitivne promene proizvoda i usluga uglavnom idu sporo. Međutim, poslovna sredina mora da podržava dugoročnu perspektivu, koja podstiče naše opredeljenje ka stalnom usavršavanju posla kojim se bavimo i zato taj posao danas radimo bar malo bolje nego juče.
2. **Usvojite novu filozofiju.** Preduzeće danas više ne može da živi sa zakašnjenjima, greškama i propustima. Inovacija u oblasti proizvoda i procesa proizvodnje zahteva dinamično reagovanje na tržišne promene. Da bi obezbedili komercijalnu primenu novih tehnologija, lideri moraju da podstaknu kompaniju da se odluči na rizik - da pokuša i uspe ili da pokuša i ne uspe - ali ne da se plaši takvog pokušaja.
3. **Da biste postigli kvalitet, manje se oslanjajte na masovnu kontrolu.** Primenite statističku kontrolu procesa rada da biste prvi put postavili stvari na svoje mesto.

Kultura preduzeća definiše ono što je važno:

„Obratite pažnju na detalje“.

„Kvalitet na prvom mestu, a kontrola na drugom mestu“.

„Popravite ono što je uzrok defekta, a ne deo koji je defektan“.

Pošto lider definiše kulturu i ima ulogu čuvara onoga što radimo i načina na koji to radimo, njegova dužnost je da u kulturu kompanije unese statističku kontrolu procesa rada, onako kako je to definisao *Deming*.

4. **Prekinite sa praksom da rezultate u poslu postižete samo kroz nalepnicu sa cenom. Svedite troškove na minimum,** tako što ćete raditi samo sa jednim snabdevačem. Kvalitet posmatrajte kao neophodni preduslov. Odnosi sa snabdevačima zasnivaju se i razvijaju zahvaljujući dugoročnoj uzajamnoj podršci i zajedničkim interesima. Na menadžeru je da emituje signale koji dokazuju da, u jednoj *AKM* sredini, politika kompanije podrazumeva kontinuirani odnos sa snabdevačem, pri čemu snabdevač i kompanija uče jedno od drugog i na najbolji mogući način reaguju recipročno na specifične potrebe.

5. **Konstantno poboljšavajte sistem proizvodnje i usluga.** Menadžer grupiše ljude da bi se posao bolje obavljao a ne da bi se gasila vatra kada nastane problem. On takođe povezuje dugoročne rezultate menadžmenta sa odgovarajućom kompenzacijom. Uloga menadžera je da inicira programe koji podrazumevaju da je odgovornost svakog pojedinca u poboljšanju kvaliteta i produktivnosti.
6. **Organizujte obuku kroz praksu.** Menadžer insistira da svi zaposleni, od najviših (što podrazumeva samog menadžera) do najnižih budu uključeni u ambiciozan program obuke i usavršavanja. Menadžer polazi sa stanovišta da je praktična obuka imperativ koji predstavlja zajednički interes i zajednički kapital svih odeljenja, sektora i službi.
7. **Ustanovite institut menadžera.** Osposobljavanje ljudi, stvaranje timova koji će moći da se posvete svemu - od razvoja proizvoda do procesa proizvodnje koji će zadovoljiti potrošača - pružanje mogućnosti ljudima da organizuju menadžment u integrisanom i fleksibilnom sistemu - to je cilj poslovnog menadžera u *AKM* sredini.
8. **Odagnajte (odbacite) strah.** Preduzeće koja reaguje na pravi način je otvoreno preduzeće - otvoreno ka maksimalnom iskorišćenju svojih potencijala. Strah guši pojedinca i ograničava njegovu spremnost da prihvati rizik. Strah razvija shvatanje da je pravilno težiti za onim što je „*bezbedno*“, a ne za onim što je „*najbolje*“. U kratkoročnom i dugoročnom smislu, prosperiraće ono preduzeće koje je otvoreno i koja ne oseća strah.
9. **Srušite barijere između odeljenja. Deming** vidi poslovni sistem kojim se rukovodi na pravi način kao i simfonijski orkestar u kome svaki muzičar pruža podršku ostalima. Istovremeno, ne postoje barijere u komunikaciji između članova ansambla i dirigenta. Na isti način, mnoga preduzeća teže za modelom u kome će veći broj „*izvođača*“ biti direktno odgovoran menadžeru. Komunikacija dobija ulogu katalizatora na relaciji menadžer - sledbenik, dok informacije teku u oba smera.
10. **Eliminišite parole, pretnje i ciljeve izražene brojkama.** Nema mnogo koristi od toga da sa vrha pričate ljudima šta treba da rade. Svako odeljenje mora da ima sopstvenu inicijativu. „*Ciljevi su kao seno koje obesite konju ispred nosa*“, kaže **Deming**. „*Konj je ipak toliko pametan da shvati da neće dohvatiti seno, bilo da lagano hoda, kasa, galopira ili stoji u mestu*“. Kada menadžer stvara program misije - mrežu puteva koja vodi ka budućnosti - mora voditi računa da ne zaluta u slepu ulicu. Slepe ulice su ciljevi koji su neostvarivi i strategija koja se ne uklapa u sredinu. Program misije je mnogo više od običnih parola. Osim što definiše dugoročne

ciljeve, on treba da uskladi lične kvalitete i ambicije zaposlenih, s jedne strane i ciljeve kompanije, s druge strane. Vizija i misija imaju svrhe samo ako sudbina svakog pojedinca zavisi od krajnjeg ishoda.

11. **Eliminišite radne standarde (norme) i menadžment koji je isključivo usmeren ka ostvarenju plana.** Po *Demingu*, dok god imamo menadžere koji su obučeni tako da su usmereni isključivo ka ostvarenju plana; koji ciljeve izražavaju brojkama i time podstiču međusobno rivalstvo između pojedinih odeljenja i ljudi zaposlenih u njima; koji ljude procenjuju, ocenjuju, rangiraju i, na taj način, demoralisu - transformacija naših preduzeća biće gotovo nemoguća.
12. **Uklonite barijere koje radnika, inženjera i menadžera lišavaju prava da se ponosi svojim radom.** Samo menadžer može da stvori sredinu u kojoj radnici mogu sebe i svoje kvalitete da definišu na novi način. Jedino menadžer može radniku da vrati ono što mnoga preduzeća godinama guše, želju da uči, dostojanstvo, samopouzdanje. Kvalitet proizvoda je nešto što podstiče ekspanziju preduzeća i podstiče lični interes radnika kada su u pitanju rezultati. Radnici se više ne mogu smatrati robom, već kapitalom koji znači stručnost, ponos, požrtvovanost i određene potrebe koje radna sredina treba da zadovolji.
13. **Organizujte aktivan program obrazovanja i usavršavanja.** U današnjem poslovnom svetu investiranje u obrazovanje, za preduzeće predstavlja isto toliko vrednu imovinu, koliko oprema i računar koji su poslednja reč tehnike. Ako usavršavanje posmatramo kao proces, shvatamo da je obrazovanje neophodno u savremenom, haotičnom, poslovnom svetu.
14. **Aktivirajte sve ljude u preduzeću da bi ste ostvarili transformaciju.** Za realizaciju *Demingovih koraka* potrebna je „kritična masa“ visokog menadžmenta, sa jasno formulisanim planom za ostvarenje programa. *Apsolutni kvalitet menadžmenta* je, kažu, jednostavna stvar - ali ne i laka. Ne može se ostvariti preko noći, a uspeh zavisi od svakog zaposlenog. Tajna uspešnih koraka ka kvalitetu je u dugoročnoj obavezi, shvatanju uloga menadžera, uverenju da je svaki nivo preduzeća poednako važan i u hrabrosti da se povuče prvi potez.

„O preduzeću morate misliti kao o sistemu i tako ga voditi. Funkcija svake komponente, svake službe preduzeća pod dobrim menadžmentom je da svoj doprinos prilagodi u pravcu optimizacije sistema koji predstavljaju suštinu mudrosti“, objašnjava **Ronald Jeits** u svom provokativnom članku o Demingu „Mesija menadžmenta“, u časopisu

Osnovi menadžmenta

Chicago Tribune. Dobar menadžment, besprekoran kvalitet, efikasno i pravilno iskorišćenje potencijala i ljudi, kontinuirano usavršavanje i transformacija, optimizacija procesa proizvodnje i usluga - ovo za Deminga nisu ideali koji će se ostvariti „kad na vrbi rodi grožđe“. Za njega, to je način da preduzeće opstane.

7.12. Tehnike kontrole i informacione tehnologije

Sistem modela upravljanja prikazuje potrebu za komunikacijom radi sprovođenja upravljačkih funkcija i povezivanja organizacije s njenim spoljašnjim okruženjem. Informacioni sistem za upravljanje obezbeđuje komunikacionu vezu bez koje bi upravljanje bilo nemoguće.

Izraz Informacioni sistemi za upravljanje, različiti autori različito tumače. Ovde je definisan kao *uobičajeni način prikupljanja, objedinjavanja, upoređivanja, analiziranja i širenja informacija u okviru i izvan preduzeća i to pravovremeno, delotvorno i valjano*.

Informacioni sistem za upravljanje mora da bude projektovan za izveštaje posebne potrebe i može da obuhvati rutinske informacije, zato što su mesečni izveštaji: informacije koje ukazuju na *ustupke*, posebno u kritičnim tačkama; i informacije potrebne za *predviđanje* budućnosti. Smernice za oblikovanje informacionog sistema za upravljanje liči na one za oblikovanje sistema i postupaka i ostalih kontrolnih sistema.

Elektronska oprema dopušta brzu i ekonomičnu obradu velike količine podataka. Računar može, uz pomoć prikladne programske podrške, da obradi podatke pomoću logičkog zaključivanja, da ih klasifikuje, pa da ih tako osposobi i učini dostupnim za upravljačku upotrebu. U stvari, podaci ne postaju informacije sve dok nisu preoblikovane u upotrebljiv izraz koji daje obaveštenje.

Ekspanzija osnovnih podataka

Usmeravanje pažnje na upravljačke informacije, zajedno s unapređenom obradom, dovelo je do redukcije dugo poznatih ograničenja. Menadžeri su godinama svesni da su tradicionalne knjigovodstvene informacije, čiji je krajnji cilj izračunavanje profita, ograničavajući činilac za sprovođenje kontrole. Međutim, one su u mnogim kompanijama jedini redovno sakupljeni i analizirani tip podataka. Menadžerima su potrebne sve vrste neknjigovodstvenih informacija o spoljašnjem okruženju, kao što su društveni, ekonomski, politički i tehnički razvoj. Pored toga, njima su

potrebni neknjigovodstveni podatci o unutrašnjem delovanju. Informacije moraju da imaju kvalitativna i kvantitativna obeležja.

Budući da nije dostignut ni približno dovoljan napredak u zadovoljenju ovih zahteva, računar i operaciona istraživanja, su doveli do ogromne ekspanzije raspoloživih informacija za upravljanje. To se posebno može uočiti u odnosu prema podacima o marketingu, konkurenciji, proizvodnji i distribuciji, proizvodnim troškovima, tehnološkim promenama i razvoju, produktivnosti rada i ispunjenju ciljeva.

“Poplava” informacija

Menadžeri koji su iskusili delovanje bolje i brže obrade informacija opravdano su zabrinuti zbog opasnosti od „*poplave informacija*“.Svojom težnjom za preciznim brojkama, stvaraoci i obrađivači podataka „*proizvode*“ materijal gotovo zastrašujućom brzinom. Menadžeri se žale da su zatrpani izveštajima, projekcijama i prognozama koje ili nemaju vremena da prouče, ili ih ne razumeju, ili pak one ne zadovoljavaju njihove specifične potrebe.

Obaveštajne usluge

Jedan od pokušaja rešenja problema preopterećenosti informacijama je formiranje obaveštajnih usluga i razvoj nove profesije obaveštajnih stručnjaka. Uslugu pružaju specijalisti koji znaju ili pronalaze informacije kakve su menadžerima potrebne, pa takve informacije klasifikuju i tumače da se zadovolje potrebe upravljanja. Neke kompanije su osnovale organizacione jedinice koje nose imena kao što su „*administrativne usluge*“ ili „*usluge upravljanja i analize*“ za dobijanje razumljivih i upotrebljivih informacija.

7.13. Primena računara u obradi podataka

Računar može čuvati, pretraživati i obradi informacije. Često se pravi razlika između pojedinih vrsta računara. *Veliki računarski sistem* koji često košta milione dolara, sposoban je da upravlja ogromnom količinom podataka. Neki od tih „*super računara*“ koriste se za inženjering, simulacije i manipulaciju velikim bazama podataka. *Miniračunar* ima manju memoriju i manji je od velikog računarskog sistema.

Mikroračunar je još manji i može da bude stoni, kućni, lični, prenosivi računar, ili mali računar za poslovni sistem. Međutim, u sve većoj meri, mikroračunari se koriste u velikim organizacijama bilo kao samostalni računari ili delovi mreže.

Osnovi menadžmenta

Razlike između različitih vrsta računara nestaju. S uvođenjem novih mikroračunara zasnovanih na mikroprocesorima sa sve boljim performansama ovi računari su postali vrlo snažni. Ovakav razvoj hardvera uslovio je razvoj softvera, tako da dolazimo do začaranog kruga u kome razvoj jednog iziskuje razvoj drugog.

Između mnogih poslovnih primena računara nalaze se zahtevi za planiranjem materijala, planiranje proizvodnih resursa, računarom podržana kontrola proizvodne opreme, troškovi projekata, kontrola zaliha i nabavka. Računari takođe pomažu dizajn i inženjering, aplikacijom koja omogućuje odvijanje svemirskog programa. Zatim postoji mnogo primena pri obradi finansijskih informacija kao što su primljeni i izdati računi, platni spisak, sastavljanje završnog proračuna i finansijsko planiranje. Računarski podržana komunikacija deluje na donošenje odluka.

7.14. Uticaj računara na menadžere različitih organizacionih nivoa

Informacione potrebe se razlikuju na različitim organizacionim nivoima. Radi toga će i uticaj računara da bude različit.

Na *nivou rukovodioca*, aktivnosti su obično repetitivne i lako se programiraju. Prema tome, upotreba računara je na tim nivoima rasprostranjena. Terminsko raspoređivanje, dnevno planiranje i kontrola delovanja predstavljaju samo nekoliko primera.

Menadžeri *srednjeg nivoa*, kao što su menadžeri odeljenja ili menadžeri pogona, obično su odgovorni za administraciju i koordinaciju. Većina informacija značajna za ove menadžere takođe je dostupna i najvišoj upravi ako kompanija poseduje sveobuhvatan i razumljiv informacioni sistem. Zbog toga, neki ljudi smatraju da će se zbog uvođenja računara reducirati potreba za menadžerima srednjeg nivoa. Drugi predviđaju da će se njihova uloga proširiti i promeniti.

Menadžeri *najvišeg nivoa* odgovorni su za strategiju i celokupnu politiku organizacije. Osim što određuju opšte usmerenje kompanije, oni su takođe odgovorni za odgovarajuću interakciju između preduzeća i njegovog okruženja. Glavni menadžeri mogu da koriste računar za pronalaženje informacija u bazi podataka koje olakšavaju primenu modela donošenja odluka. To osposobljava kompaniju da pravovremene odgovori na promene u spoljašnjem okruženju.

Ipak će upotreba računara verovatno manje uticati na posao glavnih menadžera, ali i na posao onih na nižim nivoima.

7.14.1. Primena i uticaj mikroračunara

Lični računar (**PC**) postaje sve primamljiviji menadžerima zbog svoje fleksibilnosti i relativno niske cene i zato što se mnogo brže mogu da koriste od velikog računarskog sklopa. Njegova primena obuhvata sledeće:

- Pripremu proračuna
- Grafičke prezentacije
- Elektronsko tabeliranje podataka Finansijske analize
- Obradu teksta
- Simulaciju modela Prognoziranje
- Elektronsku poštu
- Pretraživanje baza podataka
- Time-sharing

Posledice rastuće upotrebe mikroračunara su mnogostruke. Postoji potreba za podršku specijalizovane radne snage, obrazovanje menadžera i nemenadžera, i redefinicija poslova. Na primer, razlika između linijske i glavne organizacije postaje manje izražena. Informacije koje su nekada prikupljali stožeri, sad menadžeri mogu s lakoćom da dođu do njih ako pristupe zajedničkoj bazi podataka. S druge strane, informacije koje su predstavljale povlasticu menadžera viših nivoa takođe su dostupne menadžerima nižih nivoa, što bi moglo rezultovati pomeranjem moći na niže organizacione nivoe. Ali, sve informacije ipak ne bi smele da budu dostupne svim ljudima u organizaciji. Zato je jedan od tekućih problema s kojim se susreću mnoga preduzeća, održavanje sigurnosti informacija.

7.15. Merenje produktivnosti

Bez sumnje, produktivnost će da bude jedna od značajnih briga menadžera u dvadeset prvom veku. Čak je i Japan, kojem se dive zbog poboljšanja proizvodnje, sada zabrinut da ostane konkurentan na svetskom tržištu.

Problemi produktivnosti

Produktivnost podrazumeva merenje, koje je neophodan korak u procesu kontrole. Iako postoji opšta saglasnost o potrebi poboljšanja produktivnosti, postoji mala saglasnost o osnovnim uzrocima problema i o tome šta učiniti sa njima. Krivica je pripisana različitim faktorima. Neki krive veći udeo

Osnovi menadžmenta

niskokvalifikovanih radnika u odnosu na ukupnu radnu snagu, drugi se ne slažu s tim. Ima i onih koji vide glavnog krivca u smanjenim izdvajanjima za istraživanja i naglasku na trenutne rezultate. Sledeći razlog za dilemu o produktivnosti jeste rastući priliv ljudi, što ih čini manje ambicioznima. Ostali navode slom u porodičnoj strukturi, radničke stavove i vladinu politiku i propise. Sve više i više se produktivnost preusmerava na upravljanje kao, uzrok i glavno rešenje problema, što jeste predmet ove knjige.

Merenje produktivnosti neproizvodnih radnika

Produktivnost je *odnos inputa(ulaza) outputa (izlaza) u određenom vremenskom razdoblju uz dužno pridržavanje kvaliteta*. Navedena definicija može da bude primenjena na produktivnost organizacija, menadžera, upravljačkog osoblja i radnika. Merenje produktivnosti kvalifikovanih (proizvodnih) radnika relativno je lako, ali postaje teže kada se to odnosi na neproizvodne radnike. Razlika između dve vrste rada je odgovarajuće korišćenje znanja i veština. U skladu sa tim, osoba na proizvodnoj liniji smatraće se kvalifikovanim radnikom, dok će pomoćnik menadžera za planiranje po svojoj glavnoj funkciji da bude neproizvodni radnik. Menadžeri, inženjeri i programeri su neproizvodni radnici jer se relativno veća količina njihovog rada ne sastoji od korišćenja veština, kao što je to slučaj kod zidara, mehaničara i mesara. Međutim, naziv posla ne bi smeo da bude jedini vodič za razlikovanje. Vlasnik automehaničarske radnje može da izdaje dnevne zadatke (poslove), da određuje prioritete i da daje radne naloge podređenima, ali vlasnik takođe može i da menja kočnice, da sastavi karburator ili namesti točkove na automobilu.

Jasno je da se, produktivnost neproizvodnog radnika može teže meriti od one proizvodnih radnika (možete uočiti da je merenje radnikove produktivnosti u određenoj meri uslovno, zbog toga što se često ne uzima u obzir i trošak kapitala). Jedna od teškoća u merenju produktivnosti neproizvodnih radnika je u tome da su neki njihovi rezultati aktivnosti koje zaista pomažu ostvarenje konačnih ciljeva. Prema tome, inženjer indirektno doprinosi finalnom proizvodu. Druga teškoća je u tome što neproizvodni radnici često pomažu ostalim organizacionim jedinicama. Nastojanje menadžera propagande može da poboljša prodaju, ali je stvarno teško reći što je egzaktni doprinos. Još jedna teškoća leži u tome što je kvalitet rezultata neproizvodnih radnika često teško meriti. Efekti strategijske odluke, na primer, mogu da budu nevidljivi nekoliko godina, a i tada uspeh ili neuspeh novog strategijskog pravca može da zavisi od mnogih spoljašnjih snaga izvan kontrole menadžera.

Prema tome, očigledno je da se poboljšanje produktivnosti postiže dobrim menadžerskim postupcima protumačenim u ovoj knjizi. Rasprava će se sad okrenuti prema specifičnim područjima upravljanja proizvodnjom i proizvodnim funkcijama, gde je merenje relativno lako pa je zato bilo u centru pažnje programa poboljšanja produktivnosti u prošlosti.

7.16. Kontrola poslovanja

Većina kontrole projektovana je za specifične stvari: politike, plate i nadnice, izbor zaposlenih i obrazovanja, istraživanje i razvoj, kvalitet proizvoda, troškova, određivanje cena, rashode, gotovinu i ostala područja gde želimo da se posao odvija prema planu. Takva kontrola je delimična, u smislu da se primenjuje na deo preduzeća i ne na mere koje su postignute prema ukupnim ciljevima. Jasno je da postoji potreba za nekim ukupnim merilima, pa nije iznenađujuće da su mnoga izražena u finansijskim izrazima.

Kontrola je zasnovana na povratnoj vezi koja meri odstupanja od planova. Tradicionalni pristup će pronaći ko je odgovoran za neželjeno odstupanje i navesti tu osobu da to ispravi. To je direktna kontrola. Kao što se kasnije razmatra u ovom poglavlju, ovaj način kontrole zasniva se na nekim nepouzdanim pretpostavkama. Zar ne bi bilo bolje sprečiti neželjena odstupanja od pojavljivanja odmah na početku? Većina ljudi bi odgovorila: „*Naravno*.“ Prema tome, preporučuje se primenjena preventivna kontrola, i uz ovaj pristup, visokokvalifikovani menadžer praviće manje grešaka, potrebu za direktnom kontrolom. Razmotrimo prvo tradicionalnije - i važnije - sveukupne proračunske kontrole i ostale finansijske analize.

Kontrola ukupnog poslovanja

Planiranje i kontrola sve se češće tretiraju kao međusobno povezani sistemi. Zajedno s tehnikama za parcijalnu kontrolu, razvijena su kontrolna sredstva za merenje celokupnog poslovanja preduzeća - ili integralnog odeljenja - ili projekta u okviru njega - prema ukupnim ciljevima.

Postoji mnogo razloga za kontrolu celokupnog poslovanja. Na prvom mestu, kao što i kompletno planiranje mora da se primenjuje na preduzeće ili glavne ciljeve odeljenja, tako mora da bude primenjena i celokupna kontrola. Na drugom mestu, decentralizacija autoriteta - naročito u proizvodnim ili teritorijalnim jedinicama - stvara polunezavisne jedinice, a to mora da bude podložno celokupnoj kontroli da bi se izbegao haos kompletne nezavisnosti. Na trećem mestu, celokupna kontrola omogućava merenje integralnog područja menadžerovog ukupnog nastojanja, a ne samo pojedinih delova.

Osnovi menadžmenta

Mnoge kompletne kontrole u poslovanju su, kao što se i moglo očekivati, finansijske. Poslovanje svoje kontinuirano postojanje duguje stvaranju profita; njegovi resursi kapitala su oskudni, životni element. Kako su finansije povezujuća snaga poslovanja, finansijska kontrola je sigurno važno objektivno merilo uspešnosti planova.³¹

Finansijska merila takođe obuhvataju, kao zajednički imenilac, delovanje više planova. Ona precizno pokazuju ukupne utroške resursa u postizanju ciljeva. To je tako u svim vrstama organizacija. Iako je svrha preduzeća stvaranje novčanih profita, svaki odgovoran menadžer mora na neki način da sazna koje resurse i uz koje troškove mora da angažuje za postizanje ciljeva. Pravilno računovodstvo je važno ne samo za preduzeće, već i za vladu, takođe. Profesor **Robert N. Anthony** s *Harvarda* naglašava da u vladi računovodstvo često skriva važne činjenice. Inače, kako bi se dogodilo da nekoliko gradova, uključujući *New York*, gotovo bankrotiraju pre nego što su njihovi finansijski položaji postali jasni?³²

Finansijska kontrola, kao i svaka druga kontrola, treba da bude modelovana prema specifičnim potrebama preduzeća ili ustanova. Lekari, pravnici i menadžeri na različitim organizacionim nivoima imaju različite potrebe za kontrolisanjem svoga područja delovanja. Finansijska analiza takođe pružaju odličan „*prozor*” kroz koji mogu da se vide dostignuća. Odstupanje od planiranih troškova, na primer, može da vodi menadžera da pronade razloge u lošem planiranju, neadekvatnom obrazovanju zaposlenih ili ostalim nefinansijskim činiocima.

³¹ Joseph W. Wilkinson: „**The Meanings of Measurement** (Cincinnati-South-Western Publishing Company, 1986.), str. 318-324.

³² Robert N. Anthony: „**Games Government Accountants Play**”, Harvard Business Review (septembar-oktobar, 1985.), str. 161-170.

Studija slučaja

“Metalik” protiv Ministarstva zaštite na radu

Pitanje odgovornosti

Tokom ranih dvehiljaditih broj kontrola zaštite na radu sve češće se obavljao u poslovnim organizacijama. Budući da kompanije ulažu velike napore da reše pitanje sigurnosti na radnom mestu i unaprede kvalitet zdravstvene brige, poseban značaj se posvećuje kontroli zaštite na radu.

Rad na zaštiti na radu naglo se intenzivirao po donošenju novog Zakona o zaštiti na radu. Mnogi menadžeri su odlučili da sprovedu kontrolu pre nego što bi to umesto njih uradila inspekcija, odredila im kazne i poslala sudske pozive. Tokom godina koje su usledile, sve veći broj kompanija odlučuje se da dobrovoljno obavi kontrolu. Sve do početka dvehiljaditih ovakve kontrole korišćene su jedino kao interni pokazatelji o onim zdravstvenim i bezbednosnim aspektima koje je trebalo pobo1jšati, ili koji nisu dobro funkcionisali.

Međutim, početkom 2000.god., dolazi do promene politike. U julu menadžer za ljudske resurse zatražio je od menadžera "Metalik", jedinice kompanije "Metalik grupe", da podnese izveštaje o dobrovoljnoj internoj kontroli za 1997, 1998. i 1999.godinu.

"Metalik", je prihvatio da nadležno Ministarstvo dostavi tražene izveštaje koje su, po Republičkom Zakonu o zaštiti na radu, menadžeri obavezni da čuvaju. Međutim, kompanija odbija da dostavi izveštaje o dobrovoljnoj kontroli. Pozivajući se na član 1 Zakona o zaštiti na radu, "Metalik", je naveo da sekretar za radnu snagu ima ovlašćenje da naredi periodične kontrolu radnog mesta, ali da nema prava da od kompanije traži da overi rezultate dobrovoljne interne kontrole. "Metalik", je ponudio kompromisno rešenje - da dostavi izveštaje o dobrovoljnoj kontroli, pod uslovom da se Ministarstvo obaveže da ih neće koristiti u kaznene svrhe. Ministarstvo je odbilo ovaj predlog i odlučila da "Metalik", tuži sudu.

Nacionalna asocijacija metalških proizvođača podnosi podnesak u odbranu stava "Metalika". U podnesku se tvrdi da je menadžer ljudskih resursa, time što je tražio da mu se stave na uvid rezultati dobrovoljne kontrole, zapravo minirao deklarirani cilj Ministarstva, a to je unapređenje zaštite na radnom mestu. Nacionalna asocijacija metalških proizvođača je ukazala da će poslodavci, u slučaju da se rezultati mogu koristiti protiv njih, oklevati da obave dobrovoljne kontrole. Ipak, nadležni sudija presudio je u korist Ministarstva

Osnovi menadžmenta

zaštite na radu i zaključio da član Zakona prenosi široka ovlašćenja na menadžera za ljudske resurse. U odluci stoji da: "Zakon jednostavno ne sadrži odredbe kojima se izveštaji o reviziji stavljaju van nadležnosti menadžera za ljudske resurse." Na kraju, "Metalik", je bio kažnjen sa 464.000 dinara zbog informacija sadržanih u izveštajima.

PITANJA:

1. Ko je ovde pogrešio?
2. Kako biste rešili situaciju da ste bili menadžer za ljudske resurse a kako kao menadžer "Metalik"?
3. Da li je korektna odluka?
4. Koje druge vrste revizije kompanije obavljaju?
5. Kako je "Metalik", mogao da spreči čovek razvoj događa?
6. Kako je "Metalik", trebalo da onemogući ovu situaciju?

Studija slučaja

Ben & Jerryjev problem sa superrevizijom

Godišnji izveštaj u organizaciji se uobičajeno sastoji od različitih izveštaja upućenih nadležnom organu poreske uprave. Brojke, računi, napomene, sve to zajedno treba da prikaže "bolju stranu" organizacije od one koja se podnosi akcionarima kao stvarno stanje kompanije. Neuspesi, finansijski ili drugi, su često "uvijeni u oblantu" ili potpuno zanemareni. Ovi izveštaji sadrže bezbroj obećanja o rastu i napretku, a veoma malu pažnju posvećuju problemima kompanije. Šta više, godišnji izveštaji se obično bave samo jednim aspektom stanja organizacije: finansijama. "Jedan od problema je taj što godišnji izveštaji sadrže tek deo priče i obraćaju se samo jednoj vrsti publike - finansijskoj zajednici", primećuje Stanislava Jević, predsednik neprofitne nevladine organizacije "Račun", koja pokušava da redifiniše način organizovanja i upravljanja preduzećima. "Kompanije ne daju izveštaje o tome koliko su uspešne kada je u pitanju upravljanje ljudskim kapitalom ili da li grade zdravu kompaniju."

Ali tu je "Ledli", proizvođač sladoleda poznat po inovacijama i prepoznatljivim proizvodima kao što su Čokoladni san i Lešnik srce. Godišnji izveštaj "Ledli", je sasvim nestandardan izveštaj. Još od 1999.g. kompanija "Ledli", objavljuje dve vrste informacija u svom godišnjem izveštaju: finansijske i socijalne.

U kompaniji "Ledli", rukovodstvo veruje da kompaniju treba ocenjivati ne samo na osnovu finansijskih već i na osnovu socijalnih rezultata. "Obezbediti dobit za akcionare i biti društveno odgovoran, unutar i izvan organizacije "je hrabra izjava o misiji kompanije. "Odlučili smo da naš uspeh merimo tako što ćemo promeniti definiciju našeg krajnjeg cilja", objasnila je suosnivač Milana Pantelić. "Za većinu preduzeća cilj je profit, koliko novca je ostalo na kraju godine. Mi smo odlučili da imamo dva krajnja cilja. Rešili smo da naš uspeh ocenjujemo na osnovu finansijskih rezultata, ali i na osnovu naše socijalne misije."

Socijalna revizija "Ledli", ocenjuje takve aspekte kompanije, kao što su radnički doprinosi, sigurnost postrojenja, ekologija, društvena angažovanost i usluge. Da bi proverio da je svaki element ispitan, kontrolor, spoljni stručnjak koji nije zaposlen u "Ledli", ima pristup svim radnicima i dokumentima kompanije u toku rada. "To je sve u saglasnosti sa našim sistemom dva krajnja cilja", primećuje Milka Nikić, P.R. u "Ledli." Rezultati kontrole, pozitivni ili negativni, se zatim objavljuju necenzurirani, kako bi se garantovala potpuna objektivnost.

Osnovi menadžmenta

Godišnji izveštaji kompanije "Ledli", su gotovo brutalno poštteni. Socijalna kontrola iz 2003, na primer otvoreno je kritikovala kompaniju zbog loše zaštite na radu. U dva postrojenja, broj povreda se povećao sa 52 u 2002.g. na 75 u 2003.g. Prema izveštaju kontrolora i stručnjak za socijalnu odgovornost koji je obavio kontrolu 2003.g. broj dana izgubljenih zbog povreda ili nesreća u ovom periodu zabeležio je rast od 87%, daleko iznad stope rasta prihoda i proizvodnje. Kontrolor je takođe pregledao i jedinstveni sistem plata u kompaniji u rasponu od 7:1. Ovaj sistem predvideo je da najviša plata ne sme da bude iznad iznosa koji je sedam puta veći od najmanje plate. Dok se kontroloru dopala spremnost Upravnog odbora "Ledli", da postavi limit na plate rukovodilaca (100.000 dinara, 2003.g.), ukazao je da je zbog ovakve politike nekoliko ključnih položaja ostalo upražnjeno, jer su mnogi kvalifikovani kandidati mogli da dobiju veće plate na drugom mestu. Sve ove kritičke primedbe pojavile su se u godišnjem izveštaju "Ledli", netaknute i necenzurisane.

Socijalne kontrole su se bavile i priložima u dobrotvorne svrhe. "Jedne godine (2002.g.), u izveštaj kompanije nije prikriven neuspeh kampanje "Spasimo porodične firme", kaže Miloš Nikolić, autor socijalne kontrole u godišnjem izveštaju "Ledli", za 2002.g.

Mada je ovaj izveštaj bio pomalo uvredljiv, on je upozorio akcionare "Ledli", da postoje problemi koje treba ispraviti, problemi, kao što su sigurnost postrojenja i limit plata koji su mogli proći neprimećeno i neopaženo da nisu objavljeni rezultati socijalne kontrole. "Jedan od razloga zašto je preduzeće uspešno u zarađivanju novca je taj što preduzeća mere zaradu.". "Rekli smo, ako zaista želimo da naša socijalna misija dobije podršku u kompaniji, moramo biti sposobni da je izmerimo."

Dok mnogi ljudi kritikuju praksu javnog objavljivanja neuspeha kompanije, pojedini analitičar smatraju da je odgovornost važna, posebno u kontekstu preduzeća. "Mi pokušavamo da budemo otvoreni, da pokažemo da možemo da ostvarimo ono što propovedamo, kaže Milka Nikić ." Prema diksiji pojedinih menadžera konkurenskih kompanija, javno priznanje sopstvenih grešaka povećava veru u kompaniju.

Investitori:ovakvu otvorenost mogu tumačiti kao nešto što ovu kompaniju izdvaja od drugih. Takođe, kompanija koja ne prikriva svoje probleme, uživa simpatije kako akcionara, tako i potrošača.

Pa ipak, prikazivanje necenzurisanih rezultata socijalne kontrole u godišnjim izveštaj je još uvek retka pojava. "Teško da kompanija može da prihvati ovu vrstu kritike", komentariše kontrolor." Po njegovom mišljenju, "Ledli",još nije

7. KONTROLISANJE

pokazala da je spremna da se podvrgne potpunoj javnoj kontroli. "Pravi test bi bio kada bi "Ledli", imala lošu godinu, kada prihod padne, ili kada bi morala u značajnoj meri da smanji radnu snagu", kaže kontrolor. "To bi onda bila druga priča".

PITANJA:

1. Ko je ovde pogrešio?
2. Koji kontrolni proces koristi kompanija "Ledli"?
3. Koje su prednosti metoda kontrole korišćenog u "Ledli"?
4. Koji su nedostaci?
5. U kojim vrstama kompanija bi ovaj sistem "Ledli", bio uspešan?
6. U kojim kompanijama ovaj sistem ne bi bio uspešan?

8. ODLUČIVANJE

8.1. Razvoj nauke o odlučivanju

Ljudi su se oduvek bavili odlučivanjem. Neposredno proučavanje počinje relativno kasno, negde tridesetih godina ovog veka. Pomoć pri proučavanju odlučivanja pružala su znanja iz matematike i ekonomije, uz ključnu pretpostavku da donosilac odluke reaguje na potpuno predvidiv način, pa je zbog toga potrebno imati na raspolaganju samo određeni skup pravila, koja, ako se slede, sigurno vode ka dobroj odluci. Takve pretpostavke, uz činjenicu da u situacijama odlučivanja po pravilu ne raspolažemo pravim podacima, ne predstavljaju nikakvu garanciju izbora najbolje odluke.

Zbog tih činjenica je dugo vladalo mišljenje da je odlučivanje prevashodno socijalna, a ne tehnička aktivnost.

Do 1930. godine najveći deo interesa u odlučivanju bio je akademskog karaktera, što je rezultovalo u razlici praktičnih potreba donosioca odluke i teorije koja je do tada razvijena.

Približavanje ta dva, do tada tako različita interesa, počelo je posle *Prvog* svetskog rata, uglavnom iz sledećih razloga:³³

1. Pojave naučne organizacije rada (upravljanje, te radova **Fayola**, **Gilbrethsa**, a naročito **Teylora**), bez obzira što se razvijena teorija (odlučivanja) isključivo odnosila na proizvodne probleme.

³³ Čupić Milutin, Tumala Rao: "Savremeno odlučivanje-metode i primena", Naučna knjiga, Beograd, 1991. str.3.

Osnovi menadžmenta

2. Donosioci odluka su počeli da u većoj meri izučavaju sociologiju, a naročito bihejvioristički aspekt odlučivanja.
3. Ekonomisti su, takođe, počeli u većoj meri da uključuju svoje ideje u odlučivanju.
4. Pojave teorije igara (**Dž. Fon Nojman** 1928.g. i **Morgenstern** 1944.g), koja daje nove okvire za proveru odluka, kao i otkrivanje mera korisnosti koje predstavljaju ekonomske nivoe ljudskih želja za različite potrebe.

Najveća pokretačka snaga u razvoju teorije odlučivanja došla je svakako razvojem niza metoda koje su kasnije postale poznate kao *metode Operacionih istraživanja*, gde su se na interdisciplinarni način našla na okupu moćna znanja matematike, statistike, ekonomije, prirodnih nauka i dr.

Do 1960.godine su i naučnici, koji su se bavili odlučivanjem, imali prvenstveni interes u učenju i razvoju novih metoda i tehnika u cilju dobijanja optimalnih rešenja - različitih, najčešće operativnih problema.

Do 1960.godine ni akademske institucije nisu dovoljno pažnje posvećivale nauci o odlučivanju. Tada je samo šest univerziteta pružalo formalne programe obrazovanja u ovoj oblasti. Već 1966.godine se taj broj penje na 37. Takav razvoj situacije je, naravno, doneo niz pozitivnih rezultata, naročito u oblasti MENADŽMENTA, od kojih se ističu samo dva. Prvo je obezbeđena pokretačka snaga u korišćenju velike analitičke snage računarske tehnologije kroz razvoj tzv. informacionih sistema upravljanja, a zatim je obezbeđen i potreban uticaj obrazovanih specijalista u poslovima upravljanja, što je verovatno i najznačajniji rezultat nastalih promena.

U fazi razvoja nauke o odlučivanju, koja je nastupila posle 1970.godine ističu se neke specifičnosti kao što su:³⁴

1. Pragmatičan pristup u izučavanju pravih vrednosti, uloge i ograničenja teorije odlučivanja.
2. Velik naglasak u izučavanju i analizi okruženja, u okviru koga se vrši odlučivanje.
3. Pridaje se veći značaj dobijanju zadovoljavajućih rešenja za izvesne (teže) probleme, nego traženje optimalnih rešenja.
4. Ulažu se maksimalni naponi za što bolju integraciju kvantitativne analize sa analizama ponašanja i okruženja u rešavanju problema.
5. Računarska tehnologija se sve više i bolje koristi u cilju dobijanja

³⁴ Lee, S and Moore L.J: *Introducion to decision science*, Petrucelli, New York, 1975.

heurističkih (pronalazačkih) rešenja, naročito kod loše struktuiranih upravljačkih problema.

U poslednjih desetak godina naglo se razvija tzv. višekriterijumsko odlučivanje (**VKO**), kao dalji korak u sve većoj primeni kvantitativnih metoda u rešavanju realnih problema. U okviru pristupa **VKO** razvija se posebno značajno tzv. ciljno programiranje, koje predstavlja adaptiranu verziju linearnog programiranja.

U slučajevima kada problem nije moguće rešiti analitički, sve više se koriste tehnike simulacije, čiji se razvoj poklapa sa razvojem računarske tehnike.

Kako se odluka donosi danas da bi važila sutra, jedna od ključnih pretpostavki kvantitativnog odlučivanja je predvideti, odnosno prognozirati budućnost.

8.2. Pojam odlučivanja

Odlučivanje je proces koji je evoluirao sa razvojem društvenih i materijalnih okolnosti. Savremeni čovek je suočen sa sve većim intenziviranjem vremena, sve veći broj događaja bitnih za odlučivanje dešava se u sve kraćem vremenskom periodu. Odlučivanje u pojedinim sferama ljudske delatnosti nije više individualni proces važan samo za pojedinca, nego društveni proces značajan za veći broj članova društva.

Sa porastom značaja izbora „*prave*” odluke u svakodnevnom životu, javljala se i ideja o tome da se nađe nešto zajedničko u svim procesima odlučivanja.

Postoji više mišljenja o tome šta je odluka. Odluka je izbor jednog rešenja (poteza, alternative) iz mnoštva, koji nam stoji na raspolaganju u datoj situaciji. Izbor jedne odluke postaje lakši ako se raspolaze većom količinom informacija o svakoj postojećoj alternativi. Sistem informacija svojim sredstvima obrade podataka omogućava da se što brže i sigurnije dođe do podataka važnih za donošenje optimalnih odluka. Ako se pojavi takav slučaj da se kao rezultat obrade podataka dobije samo jedan podatak, odluka se praktično i ne donosi, jer, kada nema izbora, ne može se ni govoriti o odluci.

Stvar se menja i komplikuje kada se dobije više različitih podataka na osnovu kojih treba doneti odluku. Kako izabrati ovaj presudni podatak i oslanjajući se na njega doneti odluku? To je, u stvari, dobro poznati i izvanredno složen problem koji se sve češće javlja prilikom odlučivanja, problem izbora kriterijuma odlučivanja.

Kod takve stvari se već polako prelazi u domen teorije odlučivanja, tj. u metodologiju izbora optimalne odluke. Metode koje treba da pomognu pri

Osnovi menadžmenta

izboru ove „prave” odluke još su relativno nerazvijene, ili se primenjuju samo na neke prostije slučajeve.

Radi donošenja što boljih odluka često se ide na konstruisanje različitih modela bilo determinističkih ili nedeterminističkih. Uprošćena slika neke realne situacije i mogućnosti donošenja odluka sa svim konsekvencama koje simulira model bolje su za donošenje realne odluke, nego njeno potpuno praktično i teorijsko nepoznavanje. Takvu pomoć pružaju različiti modeli linearnog programiranja.

Često prilikom odlučivanja u velikoj meri se koristi teorija verovatnoće i statističko ispitivanje određenih problema. Različiti problemi mogu biti rešeni donošenjem odluke na osnovu matematičkog očekivanja i u nekim, ređim slučajevima, metodama merenja rizika. Najčešće korišćenje ovakvih metoda je za neke stacionarne procese, procese zamene rezervnih delova i slično.

Pored ranije poznatih metoda koji doprinose tačnosti donete odluke, matematika pruža još jedno oruđe za lakše donošenje odluka; teoriju strateških igara. To je detaljna razrada konfliktnih situacija. Sve ove metode doprinose lakšem izboru optimalne odluke.

8.3. Proces odlučivanja

Po svojoj suštini preduzeće predstavlja otvoren sistem čije funkcionisanje ima za cilj da izbegne uticaje zakona degeneracije energije koji vladaju u zatvorenim sistemima. Uloga podsistema upravljanja u funkcionisanju preduzeća jeste da donošenjem odgovarajućih odluka omogući stvaranje većih upotrebnih vrednosti uz maksimalnu efikasnost.

Kao sistem, preduzeće se sastoji iz prirodnih, tehničkih i organizacionih podsistema. Osnovni zadatak podsistema upravljanja u preduzeću je da adekvatnim odlukama onemogući ove podсистeme da radikalno zadovoljavaju svoje ciljeve i da ih usmeri na prilagođavanje sopstvenih ciljeva problemima preduzeća, kao sistema, što predstavlja izuzetno složen zadatak.³⁵

Upravljačka tehnologija kao splet metoda i postupaka treba svesno da omogući uticaj na događaje u preduzeću i njegovom okruženju. Zadatak odlučivanja je da u promenama očuva red, a u redu promene. Pri ovome je osnovno, da upravljačka tehnologija svojom koncepcijom nastoji da pretvori zahteve okruženja u ciljeve preduzeća.

³⁵ S. Sarić, M. Leković, D. Petković: “Primena kvantitativnih metoda u odlučivanju”, Prosveta, Niš, 1994, str. 1.

8. ODLUČIVANJE

Odlučivanje je deo svakodnevnog života, a staro je koliko i čovečanstvo. Svoju egzistenciju čovek je započeo nekom odlukom koja znači i početak jedne od glavnih ljudskih aktivnosti - procesa odlučivanja. Sam proces odlučivanja „*sui generis*” predstavlja izbor jednog od više mogućih rešenja. Bez postavljanja alternativa, rešenje, odnosno odluka, ne postoji. U donošenju odluka pomoć pruža relativno nova naučna disciplina koja se zove *teorija odlučivanja*.

U osnovi, moguće je izdvojiti dva prilaza kompleksa odlučivanja:³⁶

1. Intuitivno odlučivanje i
2. Naučno odlučivanje

Sa aspekta vremena, intuitivni način odlučivanja trajao je neuporedivo duže, stim da je i danas prisutan.

U savremenim uslovima privređivanja, odlučivanje se odvija u ambijentu nedovoljne izvesnosti, budući da su karakteristike promena i njegova struktura nedovoljno poznati. Razumljivo je da odluke u takvim okolnostima nemaju kvalitet izvesnosti, odnosno sigurnosti u pogledu izbora optimuma, već se sigurnost izražava verovatnoćom.

Težnja čoveka je da se u životu ponaša racionalno, odnosno da donosi racionalne odluke. Pojam racionalnosti je centralno pitanje u odlučivanju (o čemu će u daljem izlaganju biti više govora). Iz razloga (uglavnom) nepotpunog poznavanja realnog problema, proces odlučivanja u savremenim uslovima ima karakter nepotpune racionalnosti, sa ciljem da se neizvesnost svede na objektivno mogući minimum.

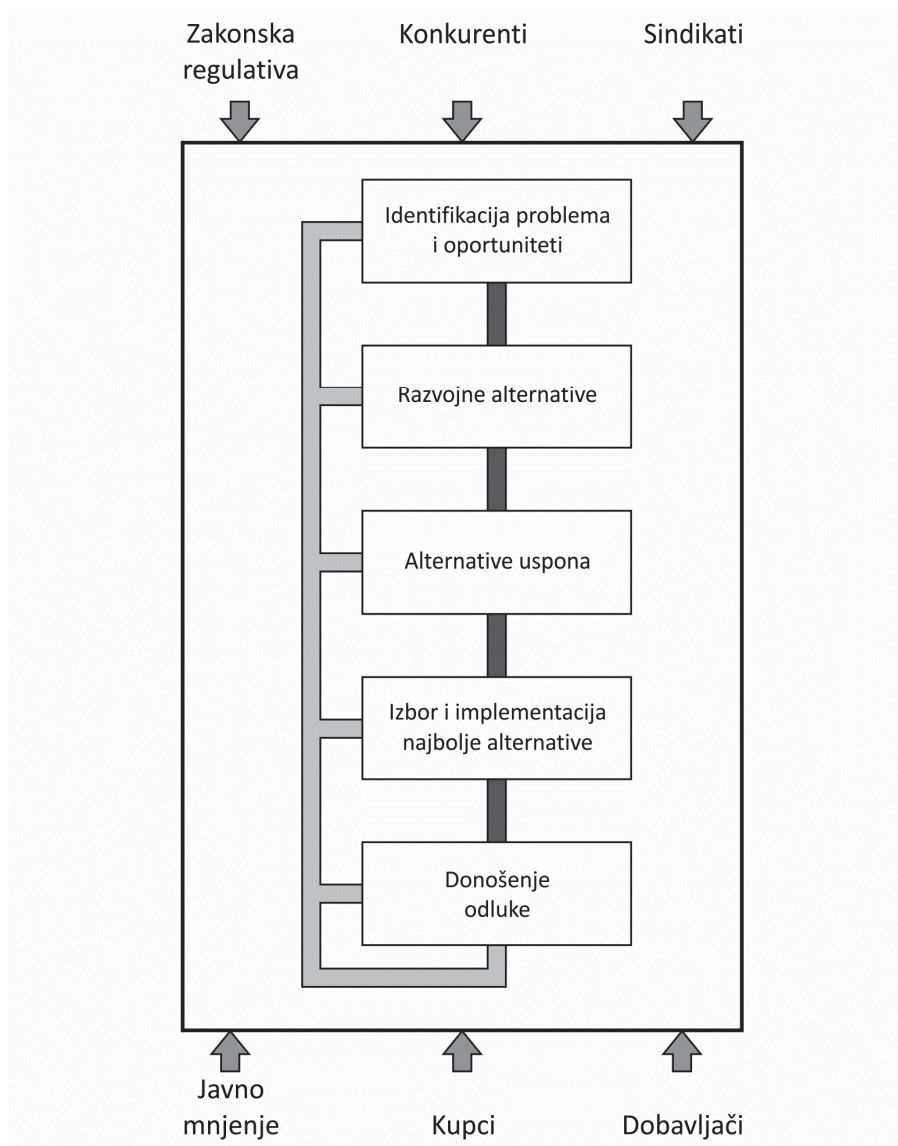
March i **Simon**³⁷ nazvali su to postizanjem zadovoljavajućeg, odnosno izborom smera akcije koji zadovoljava, koji je u datim okolnostima dovoljno dobar.

Ljudi retko postižu potpunu racionalnost, posebno u upravljanju³⁸. Kompanije ne žele dinamičke greške (nedostatke); one žele pojedince koji su sposobni da stvaraju i donose prave odluke. Ovo ne znači da su menadžeri uvek 100% u pravu u donošenju odluka, budući da niko nije savršen. Treba razumeti, da uspešni menadžeri imaju visok nivo procene, mnogo veći nego što je to slučaj sa manje uspešnim menadžerima.

³⁶ Djordjević Branislav: **Menadžment**, Ekonomski fakultet Priština, Priština, 1998.

³⁷ James G. March & Herbert A. Simon: **“Organizations”** (New York, John Wiley & Sons, 1958, 1966.) str.169.

³⁸ James G. March & Herbert A. Simon: Ibidem.



SLIKA 8.1. Proces donošenja odluke

Menadžeri prvi procenjuju kvalitete svojih odluka. Neki od njih uspešno izvršavaju svoje odluke prateći pristup intuitivno i bazirajući svoje odluke na slutnjama i osećanjima. Međutim, verujemo u više formalizovan pristup odlučivanju, što je prikazano na *slici* 8.1., čime se nivo menadžerskog odlučivanja neposredno povećava. Primena odluke ne kompletira proces odlučivanja. Strelice u modelu procesa odlučivanja pokazuju da postoji stalna

procena i povratna sprega (*feed back*) za svaku fazu odlučivanja. Rezultate o tome da li je dobra/loša odluka daju informacije koje mogu da doprinesu budućim odlukama.

Odlučivanje se ne dešava u vakuumu. Pogledajte na *slici* 8.1. i videćete da vas elementi okruženja podsećaju na one iste elemente koje smo imali u delu o menadžerskom okruženju.

8.4. Menadžerska lična sposobnost kao donosioca odluke

Najvažniji faktor od uticaja na odlučivanje je menadžerska lična sposobnost i stav. Menadžersko sopstveno iskustvo i nivo razumevanja takođe pomažu određivanju kvaliteta menadžerske odluke. Iskustvo teži da bude dobar učitelj, što se evidentira faktorom, da mnogi koledži popunjavaju više mesta naglašavanjem iskustva koja su studenti stekli u biznisu i tokom posebnih programa za obučavanje. Oni veruju da je proces obuke za pojedini posao mogao biti skraćen ukoliko je student aktivan i u drugim oblastima dok je na koledžu. Ali, donosioci odluka, menadžeri koji odlučuju samo na osnovu iskustva, mogu zasnivati sud uglavnom na osećaju situacije. Ako se donosioci odluka suprostave situaciji u kojoj prethodno nisu eksponirani (nisu učestvovali), pogrešna odluka je neminovan rezultat. Zasnivajući odluke samo na iskustvima, moguće je otkriti nekoliko nedostataka:

1. Učenje na iskustvu obično je besciljno (nasumice).
2. Mada možemo imati iskustvo, nema garancije da iz njega možemo učiti.
3. Što učimo iz iskustva neminovno je ograničeno našim iskustvom,
4. Promene uslova i prošlost ne smeju biti dobar indikator tekućih ili budućih uslova.³⁹

Pitanje se može postaviti na sledeći način: “*Imate li 20 godina iskustva ili imate li u jednoj godini 20 iskustava?*” **Ralph C. Davis**⁴⁰ klasično stanje sumira kao potrebu za sponom između iskustva i intelekta za profesionalne donosiocje odluka. Čovek koji nema ništa osim podzemlja je terorista. Čovek koji nema ništa osim praktičnog iskustva je biznis mehaničar. Profesionalno obučeni istraživač je neko u kome se nalazi efektivno integrisana dva tipa (vrste) iskustva kombinovanih sa

³⁹ Adapted from Alvar O.Elbing: “**Behavioral Decision in Organizations**”, (Glenview III, Scott, Foresman, 1970, p.14).

⁴⁰ Raloh C.Devis: “**The fundamentals of Top Management**”, New York; Harper, 1951, pp.55.

adekvatnom inteligencijom koja se odnosi na vrste problema sa kojom on biva u interakciji.

8.5. Menadžment i odlučivanje

Odlučivanje u procesu upravljanja preduzećem predstavlja ključnu kreativnu delatnost menadžera. Doneta odluka kao krajnji cilj izbora jedne od većeg broja mogućih alternativa presudno određuje stanje sistema (preduzeća) u budućnosti. Teorija odlučivanja u menadžmentu podrazumeva da razrađena alternativa mora posedovati skup informacija koje karakterišu produžene verovatnosti za njeno ostvarenje, ako nastupe ili se stvore neke od informacija iz tog skupa. Smatra se da bi ranije doneta odluka trebala da ima veći uticaj na stanje sistema. Međutim da bi se mogle pravovremeno donositi odgovarajuće odluke, potrebne su relevantne informacije. U ovoj fazi suštinska komponenta je pitanje kakve informacije prikupljati, selekcionirati, klasifikovati i obraditi, ako unapred nije doneta nikakva odluka? Taj se problem, u osnovi može rešiti, uspešno se otklanja formalizacijom ili standardizacijom mogućih faza postupaka u procesu odlučivanja. Zapravo, **odlučivanje u menadžmentu je proces, a ne čin zasnovan na izboru informacija koje dovode do optimalne odluke.**

H.Fayol je sredinom devedesetih godina IX veka govorio o tipičnim funkcijama menadžmenta (*planiranju, komandovanju, organizovanju i kontroli*), a **P. Drucker** je to činio sredinom četrdesetih godina XX veka. U plejadi značajnih mislilaca koji su svojim naučnim i kreativnim razmišljanjem doprineli da teorija odlučivanja u menadžmentu zauzme krucijalno mesto, spominje se **Koontz i O' Donnell**, sredinom šezdesetih godina ovoga veka, koji pored naznačene četiri funkcije menadžmenta (**H.Fayol**) **uvode i petu funkciju - "kadrovanje", a termin komandovanje zamenjuju rukovođenjem.**⁴¹ Oni smatraju da se navedene funkcije menadžmenta mogu integrisati uz pomoć poznatih principa koordinacije.

Naučna nemirnost duha učinila je da se nakon ovih naučnika, danas u tekstovima koji tretiraju pitanja iz menadžmenta, javljaju dva nova pristupa, odnosno analitičke varijacije na funkcionalni pristup, a koja su po svom sadržaju i interesantnosti postali predmet izučavanja i promena u menadžment teoriji i praksi.

Prvi od ovih principa razrađen je i prezentiran od strane **H.Simona**. On je zasnovan na upravljačkom odlučivanju i rešavanju problema, kao i analiziranju

⁴¹ Lessem R: "Global Management Principles", Prentice Hall, New York, 1989.

8. ODLUČIVANJE

samog procesa odlučivanja, pri čemu se u obzir uzimaju sledeće determinacije: *definicija problema, generisanje alternativnih rešenja, evaluacija tih rešenja sa izborom najboljeg i primena izabranog rešenja, da bi se tako dobijeno rešenje integrisalo u funkcionalni pristup.*

Drugu od spomenutih varijacija promovisao je **R. Müntzberg** predlažući “*kodiranje aktuelnih menadžerskih poslova*”. Po njemu, a u okviru predložene varijacije, menadžeri dele svoje vreme između tri vrste osnovnih aktivnosti i uloga:⁴²

1. **Odlučivanje** (preduzetnik, onaj koji rešava problem),
2. **Informisanje** (onaj koji nadgleda, širi i saopštava),
3. **Međuljudski odnosi** (vođa, veza i rukovodilac).

Analiza navedenih pristupa ukazuje da su mesto, uloga i značaj odlučivanja pokretačka snaga (*spiritus movens*) upravljanja. Radi se o tome da su gotovo sve pristalice funkcionalnog sistema, koje odlučivanje nisu tretirale sa primarnim značenjem, niti su ga izdvojili u posebnu funkciju, naglašavale da se radi o “*fenomenu imanentnom svakoj funkciji*”, čime je ovaj problem kod njih dobio značajan tretman i validnost.

Međutim, **sve više je pristalica među naučnim radnicima koji se bave problemima menadžmenta, odnosno odlučivanja, da se doda nova funkcija koja se naziva odlučivanje**⁴³

Već pedesetak godina se u naučnoj literaturi neguje i razvija posebna naučna disciplina koju nazivamo odlučivanje, odnosno *teorija odlučivanja*.

Iza svake odluke mora stajati neka delatnost. Odlučivanje predstavlja deo aktivnosti (poslova) koji svaki rukovodilac obavlja tokom radnog dana, što znači da se odluke donose stalno, odnosno za klasične upravljačke funkcije (*management functions*). U procesu odlučivanja angažovani su svi rukovodioci organizacije. Takve odluke deterministički utiču na celokupnu organizaciju. Srednja rukovodstva svoje odlučivanje fokusiraju na realizaciju strateških odluka, budžeta, alokaciju resursa i sl. Za razliku od njih, operativno rukovodstvo donosi odluke za svakodnevno obavljanje poslova i te odluke imaju **repetitivni karakter**. Iz svega iznetog sledi zajednički zaključak, da je proces odlučivanja univerzalan po svom sadržaju i nameni i svestran za sve nivoje i vrste upravljanja.

⁴² Dubrin A.J., R.D.Ireland, i J.C.Williams: “**Management & Organization**”, South-Western, SAD.

⁴³ Dubrin A.J., R.D.Ireland, J.C.Williams: Ibidem.

Osnovi menadžmenta

Svi akteri koji donose odluke, bez obzira da li su one “*velike*” ili “*male*”, prolaze kroz proces odlučivanja. To naglašava potrebu da je sam proces potrebno poznavati, a potom sa njim vladati. Jedan od mogućih prikaza većine uobičajenih faza u procesima odlučivanja osmišljen je na narednoj šemi (slik 8.2.). Nećemo ga komentarisati imajući u vidu njegovu jednostavnost i jasnoću.⁴⁴

Gotovo u svim pristupima kojima savremena teorija upravljanja raspolaže (*Management Theory*), pod odlučivanjem se smatra i podrazumeva racionalan izbor jedne, iz skupa datih alternativa mogućih rešenja. Odlučivanje kao bitna upravljačka akcija u organizaciji staro je koliko i čovečanstvo. Ono predstavlja sastavni deo života, ali budući da kompleksnost življenja postaje sve značajnija, bilo je potrebno ovladati sve većim znanjem da bi se mogle donositi ispravne i blagovremene odluke. Pomoć u ovome danas pruža teorija odlučivanja čiji je osnovni “*materijal*” informacija. Iako je sa istorijskog stanovišta ova teorija veoma stara, ona se dugo tretirala kao veština (*skill*), a ne kao nauka (*science*). U trenutku kada je u sebe uključila naučnu metodologiju i veoma tačan matematički aparat, postala je teorijom koja se danas izučava kao samostalna naučna disciplina ili u vidu posebnih disciplina.

Iz svega navedenog veoma je teško izvući neke opšte zaključke s obzirom da je teorija odlučivanja danas priznata i veoma popularna disciplina koja se primenjuje na svim nivoima menadžmenta i organizacijama.

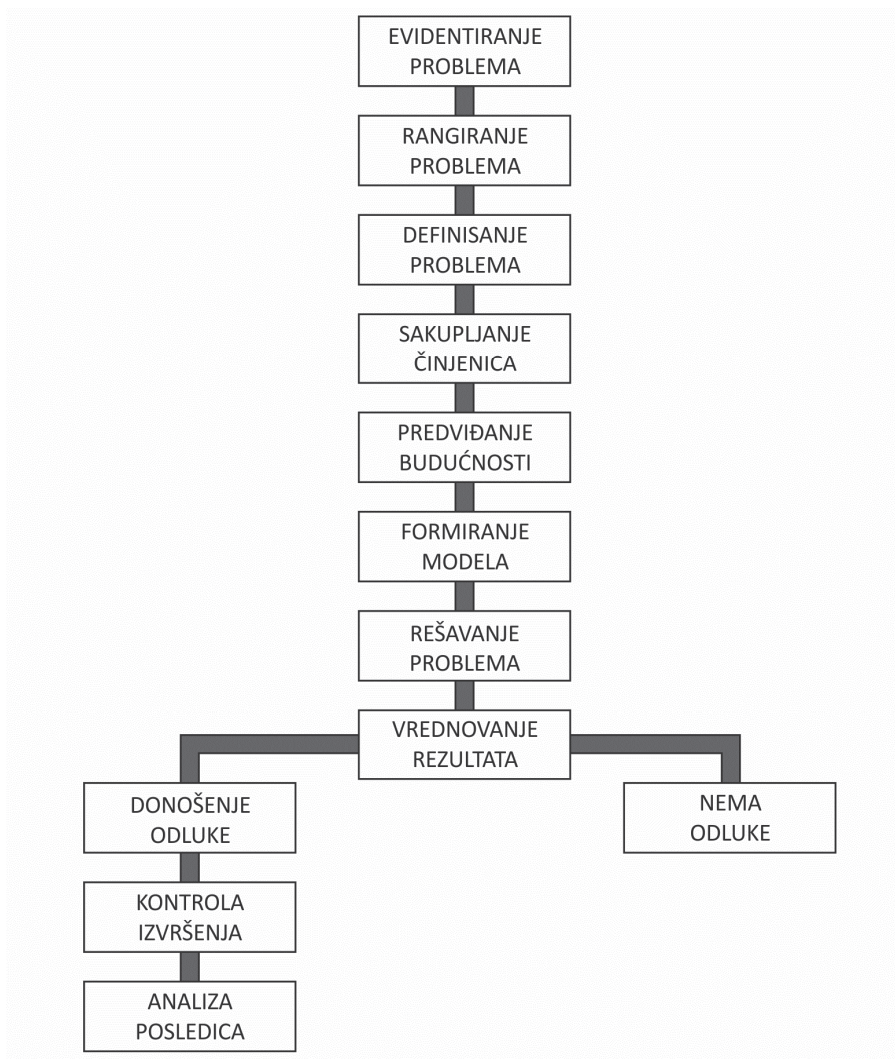
Međutim, smatramo za potrebnim da ukažemo na sledeće:

- *Fenomen i problem odlučivanja predstavlja jedan od najbitnijih i najznačajnijih faktora u problematici opšteg menadžmenta.*
- *Pitanju odlučivanja sa teorijskog i aplikativnog značaja posvećuje se dužna pažnja ne samo od strane teoretičara menadžmenta, već svoj originalni doprinos opštoj teoriji menadžmenta daju i eksperti iz drugih disciplina: matematičari, inženjeri, ekonomisti, psiholozi i dr.*
- *Unapređenju teorije odlučivanja kao krucijalne poluge menadžmenta dragocen doprinos daju svi oni koji primenjuju njene rezultate u rešavanju problema menadžmenta, čime se ostvaruje rešavanje prepreka (feed – back) na teorijska rešenja. To istovremeno predstavlja podsticaj za snažan razvoj teorije odlučivanja u svetu.*

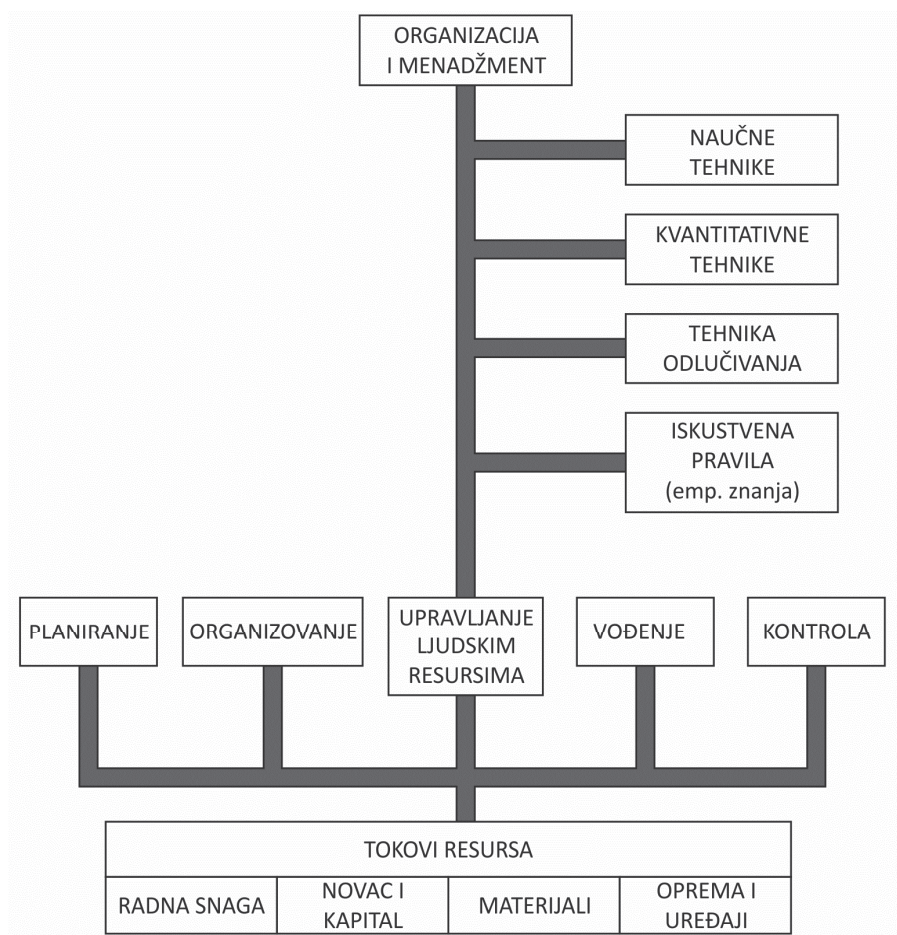
⁴⁴ Čupić M. i V.M.R.Tummala: “Savremeno odlučivanje – metode i primena”, Naučna knjiga, Beograd, 1991.

8. ODLUČIVANJE

Ova teorija postaje svakim danom sve bogatija jer se svakim danom iznalaze nove metode za rešavanje problema menadžmenta, posebno na nivoima strateških odluka i razvijene kompetencije na tržištu.



SLIKA. 8.2. Tipična faza odlučivanja



SLIKA 8.3. Organizacija i menadžment

Planiranje je uvek povezano sa donošenjem odgovarajućih odluka. Planiranje je priprema odluka a odlučivanje je donošenje odluka. Drugim rečima, planiranje je anticipativno odlučivanje. Planiranje bez donošenja odluka gubi svrsishodnost.

Ideje koje nisu u vezi sa načinom njihove realizacije nemaju praktične posledice. Planiranje nije proces koji se završava definisan. Drugim rečima, tokom primene, planovi zahtevaju modifikacije. Replaniranje je ponekad kritičan faktor koji vodi krajnjem uspehu.

Donošenje odluka predstavlja proces identifikovanja i izbora kursa akcije kako bi se rešili specifični problemi. Odluke se donose na više tačaka

planskog procesa. Donosioci odluka moraju izabrati pretpostavke koje su najverovatnije i alocirati odgovarajuće resurse kako bi se ciljevi ostvarili na najefikasniji način.

8.6. Priroda procesa odlučivanja

Kao što je već konstatovano, odlučivanje je bitan deo procesa rešavanja problema. Menadžeri donose različite odluke u različitim situacijama. Različite odluke zahtevaju različit nivo istraživanja. Pri tome nivo raspoloživih informacija varira u zavisnosti od karaktera odluke. Odsustvo iskustva (*informacija o prošlosti*), odluke čini mnogo manje izvesnim. Na primer, odluka o ulasku na novo tržište zahteva mnogo više vremena nego odluka o nastavku operacija na penetriranom tržištu.

Za klasifikovanje odluka obično se koriste dva kriterijuma. **Prvo**, nivo predvidivosti odluke. Prema ovom kriterijumu odluke se dele na: *programirane* i *neprogramirane*. **Drugo**, karakter statističke sredine. Prema ovom kriterijumu odluke se dele na: *odluke u uslovima izvesnosti*, *odluke u uslovima rizika* i *odluke u uslovima neizvesnosti*.

Programirane odluke su odluke koje se formulišu u skladu sa određenim običajima, pravilima ili postupkom. Svaka organizacija ima eksplicitno ili implicitno formulisane politike koje olakšavaju donošenje odluka u ponavljajućim okolnostima ograničavajući ili eliminišući određene alternative.

Programirane odluke ograničavaju slobodu izbora pošto organizacija, umesto pojedinca, odlučuje o tome šta treba da se uradi. Međutim, *programirane* odluke oslobađaju vreme za *neprogramirane* odluke. Politike, pravila ili postupci na osnovu kojih se donose *programirane odluke* oslobađaju vreme za rešavanje drugih (i važnijih) problema.

Neprogramirane odluke su odluke koje se odnose na *neprogramirane* situacije, odnosno, na situacije koje karakterišu neočekivani i izuzetni problemi. Ukoliko je frekvencija ponavljanja problema nedovoljna da bi se mogli artikulirati politikom ili je toliko bitna da zahteva poseban tretman, koriste se *neprogramirane odluke*.

U analiziranju situacija koje zahtevaju određene odluke, menadžeri obično rangiraju situacije prema stepenu neizvesnosti u rasponu od situacija koje je moguće predvideti do situacije koje je veoma teško predvideti. Pri tome se koriste tri termina da bi se opisao taj kontinuum i to: *izvesnost*, *rizik* i *neizvesnost*.

Osnovi menadžmenta

Postoje dva osnovna izvora neizvesnosti. **Prvo**, eksterni uslovi delimično ili potpuno van kontrole menadžera. **Drugo**, pristup informacijama u vezi sa prethodniom uslovima.

U uslovima izvesnosti poznat je ishod u budućnosti. U uslovima rizika poznata je verovatnoća. U uslovima neizvesnosti nije poznata ni verovatnoća

Racionalan model donošenja odluka je u određenoj korespondenciji sa racionalnim modelom rešavanja problema. Taj model pretpostavlja da menadžeri definišu alternative preko potencijalnih rezultata koje one nose. Zatim se izračunava vrednost svakog rezultata i množi verovatnoćom njegove pojave. Ukoliko se odluka donosi u uslovima izvesnosti, vrednost odgovarajuće verovatnoće je 1. Ukoliko se odluka donosi u uslovima rizika, svaki rizik se procenjuje na bazi istog metoda. Ukoliko se odluka donosi u uslovima neizvesnosti koriste se određeni kriterijumi u smislu da se pretpostavlja da je svaka odluka podjednako verovatna (*kriterijum u smislu Laplace*) ili da će se desiti najgora situacija (*pesimistički kriterijumi minimaks ili maksimin*). Donosilac odluke uvek bira onaj kurs akcije koji donosi najveću ukupnu vrednost.

Racionalan model donošenja odluka je izuzetak a ne pravilo. Menadžeri jednostavno nemaju vremena da donose sve odluke (posebno rutinske) na bazi racionalnog modela. Racionalan model se praktikuje kada se donose bitne odluke kao što je ulazak u novu delatnost, prestrukturiranje i sl. Donosioci odluka ne biraju uvek superiorna rešenja, odnosno, ne ponašaju se uvek racionalno. **H.Simon**⁴⁵ je postavio teoriju ograničene racionalnosti prema kojoj menadžeri donose najlogičnije odluke koje mogu da donesu u uslovima ograničenih informacija i ograničenih mogućnosti.

Prema ovoj teoriji, donosioci odluka se susreću sa:

1. *neadekvatnim informacijama u vezi sa prirodom problema i mogućim rešenjima,*
2. *nedostatkom vremena i novca za dobijanje potpunih informacija,*
3. *neadekvatnom percepcijom raspoloživih informacija,*
4. *fizičkom nemogućnošću memorisanja velike količine informacija,*
5. *ograničenjima sopstvene inteligencije u pogledu izbora najbolje alternative.*

Iz ovih razloga, umesto pronalaženja potpune ili idealne odluke, menadžeri obično biraju odluku koja adekvatno odražava svrhu. Drugim rečima, menadžeri prihvataju prvu zadovoljavajuću odluku umesto da istražuju kako bi došli do optimalne odluke.

⁴⁵ Simon H. Administrative Behavior, 3-rd ed. Free Press, New York, 1976.

Studija slučaja

Novi imidž Lejka

U jesen 1999. predsednik "Lejka" Lazar Pantić se suočio s obiljem ozbiljnih odluka vezanih za budućnost kompanije. Da li je trebalo da uspori diversifikaciju kompanije? Da li je pristup koji je primenio bio i suviše raspršen? Prethodne, 1998. godine "Lejka" je bila samo gigant za iznajmljivanje video-kaseta. Koraci preduzeti tokom 1998. i 1999. su povelu "Lejka" putem kojim je trebalo da postane prava kompanija orijentisana na zabavu. Međutim, preduzete korake pratila su izvesna posrtanja, tako da je Pantić bio izložen neprestanoj kritici. Kako se 1993. bližila kraju, Pantić je uvideo da mora da preispita svoje planove za budućnost kompanije.

"Lejka" je 1992. počeo svoje poslovanje s jednom radnjom. U narednom trogodišnjem periodu broj radnji se popeo na 45 širom države. Oktobra 1996. bilo je više od 102 radnji u zemlji. Jednom rečju, "Lejka" je doživeo ogroman uspeh.

Dragan Jeftić, glavni rukovodilac marketinga u "Lejka", smatra da ključ uspeha kompanije leži u "Marketing" principima: brza usluga, podesne lokacije, orijentisanost ka porodici i favorizovanju dece kao potrošača. "Isti faktori koji pospešuju restorane i usluge na malo brze hrane važe i za radnje za izdavanje video-kaseta", kaže Jeftić. Do 1999.g. "Lejka" je dobro unovčila svoj imidž "radnje za porodično iznajmljivanje video-kaseta" i obezbedio znatan kapital.

Međutim, 1999.g. "Lejka" je težila novom imidžu, imidžu multimedijalne kompanije. Izgledalo je kao da se lanac video-radnji s prometom od 1,2 milijarde dinara učaurio u tržište koje nije obećavalo mnogo u pogledu rasta u bliskoj budućnosti. Mada više od 65% domova poseduje više od jednog video-rikordera, pojava međusobno vezanih tehnologija kao što je TV sa 200 kanala i video po želji dovodi u pitanje budućnost izdavanja video-kaseta. Zato je Pantić preduzeo veći broj mera da bi uveo raznolikost u svoje poslovanje.

U međuvremenu je posao izdavanja video-kaseta nastavio da cveta. Ovo je činjenica na koju se pozivaju mnogi protivnici Pantićeve strategije diversifikacije i nalaze opravdanje za svoju kritiku; ne dele baš svi mišljenje da je posao izdavanja video-kaseta osuđen na propast. Čak i Pantić predviđa da će ostati na nogama barem još jednu deceniju. Tokom prve polovine 1999. prihod u postojećim lokalima "Lejka" se povećao za 6,1 %, a analitičari očekuju da će se prihod za 1999. uvećati za 75%.

Osnovi menadžmenta

Međutim, Pantić ne čeka skrštenih ruku da tržište nestane pa da krene u nove poduhvate. Početak transformacije "Lejka" poslovanja promovisala sponzorstvom turneje i koncerata jednog folk pevača. Godine 2000. kompanija je sponzorisala turneju jednog poznatog repera. "Hteli smo svima koji su čuli i imali kontakta s "Lejka" da stavimo do znanja da smo značajna kompanija za zabavu", objasnio je sadašnji glavni rukovodilac marketinga"

U međuvremenu je Pantić preduzeo smišljene korake "Lejka" pretvori u evropsku kompaniju zabave koja primenjuje različite vidove pružanja usluga. Novembra 2001.god. Pantić se uključio u poslove muzike osnivanjem sopstvene muzičke produkcije. Danas se "Lejka" nalazi na zavidnom mestu u muzičkom poslu.

PITANJA:

1. Koje od Pantićevih odluka deluju kao izuzetno realne u pogledu izvodljivosti u svetlu informacija koje vi posedujete o ovim tržištima?
2. Na kom području je realno da se Pantić zadovoljava?
3. Ko još donosi odluke koje su od presudnog značaja za Pantića i koje mora da predvidi u svojim analizama?

Studija slučaja

Da li je Mun pogrešio?

Početak 1990. G. Mun je pristala da plati 1,58 milijarde za prava TV prenosa naredne četiri godine nacionalnog fudbalskog prvenstva. Pored toga, Mun je unajmio sportskog komentatora Mladena Vulića na period od četiri godine po ugovoru vrednom 3.200.000 dinara duplo više od onog što je Mladen zarađivao u bivšoj firmi. Mun je dalje unajmio i legendarnog odbrambenog igrača Milana Olujuća tako što mu je ponudio dvostruko veću platu nego što je do tada imao.

Veliki broj onih koji žive od televizijske industrije su zjurado komentarisali da je dotadašnji perspektivni kandidat za mesto broj četiri na listi TV mreža upravo krenuo u suprotnom pravcu. Bili su ubeđeni da je Mun napravio sudbonosnu grešku otkupom prava za prenos za iznos koji je prema mišljenju drugih, ponuđača čija je ponuda bila druga po visini, prevazilazio realnu vrednost za najmanje 25%. Primamljivi ugovori potpisani s Mladenom i Olujićem su samo bili dalje opterećenje za već učinjenu grešku. Analitičari ove industrije su predviđali da će Mun izgubiti na stotine miliona dinara u periodu roka važnosti ugovora. Bilo je očigledno da je Saša Dimić, predsednik Nove mreže, matične kompanije Muna, napravio katastrofalnu grešku.

A da li je?

Kada se prevaziđe koncentrisanost na iznos finansijskih sredstava koja su uložena u fudbalski posao, otkrivaju se druge mnogostruke prednosti i koristi. "Našim planom je predviđeno mnogo više od same igre", istakla je Mirjana Lakić, predsednica Muna. "Naša kompanija egzistira tek deset godina i ovo će nas dovesti u prvi plan. Povećaćemo broj naših akcija, uvećati mogućnosti za promovisanje naših drugih programa publici koja nam je do sada bila nedostupna i obezbediti od novih kompanija ugovore za reklamiranje njihovih proizvoda. Od momenta kada je objavljeno da je Mun obezbedio prava prenosa nacionalnog fudbalskog prvenstva, naši telefoni ne prestaju da zvone."

Ovaj potez je konkurentske TV kuće doveo u situaciju da ostane bez fudbalskog prenosa, što se nije desilo od 1970.g. kada je mreža počela da prenosi fudbalske utakmice. Potencijalno oslabljen rejting konkurencije može Mun da stavi u poziciju da postane ozbiljna pretnja "velikim TV kućama, jer je i stanje ekvilibrijuma postignuto u pogledu stope gledanosti ozbiljno je ugroženo. "Jedini način da se opravda Munova investicija u nacionalnu fudbalsku ligu jeste da se prati šta će time dobiti celokupna TV mreža Mun", izjavio je Petar Nikolić, analitičar za medijska pitanja. "Fudbalske utakmice koje se igraju

Osnovi menadžmenta

nedeljom mogu da obezbede široku bazu za promovisanje i doprinesu ugledu Muna u očima publike, a što je mnogo bitnije i kod kompanija za reklamu."

Ne samo što je Mun od nadobudne kompanije odjednom postao ozbiljan suparnik već je izvesno da će prenos nacionalnih fudbalskih utakmica koje se igraju nedeljom popodne omogućiti prisustvo Muna u drugim programima. Munovi komentatori će moći da se uključe u večernje izveštaje o događajima koji su se odigrali u nedelju, baš kao što su to radili komentatori konkurencije. Ishod će najverovatnije biti mnogo dramatičniji nego što je bilo ko očekivao jer će Mun posredstvom fudbalskih utakmica privlačiti sve veći i veći broj gledalaca. Gledaoci koji se uključe u Mun da bi odgledali utakmicu će se upoznati s rasporedom njihovih emisija i to ne samo za emisije koje idu nedeljom uveče. Navići će da se redovnije uključuju u Munov program. Stanislava Vidić generalni direktor UHF stanice, tvrdi: "Najveći problem je taj što nismo navika. E sada ćemo postati navika.";

Tako se nacionalni fudbalski prenos uklopio sa strateškim ciljem da se broj gledalaca poveća. Rukovodioci Muna očekuju da će fudbal privući starije gledaoce, proširujući ustaljeni demografsku šemu muške publike od 18 do 34 na 18 do 45 godina. Mun se već uverio da mlada publika čini profitabilni sloj gledalaca ali, cilj mreže je da privuče publiku od 18 do 49 godina. "Naš prosečni gledalac ima 28 godina i muškog je pola", otkriva Dimić. "Želimo da granicu popnemo na 30 godina i zainteresujemo veći broj ženskog dela publike. Ne želimo da se i suviše oslanjamo na ćudljivu prirodu tinejdžera kao gro publike."

Nogomet je Mun učinio privlačnim za niz novih reklamnih kompanija, pogotovu što je sedam od devet Munovih stanica locirano na tržištima ekipa nogometnog saveza. "Stanicama se prvi put pružila šansa da budu atraktivne za kompanije koje se bave reklamom sporta", kaže Ljiljana Simić analitičar. Štaviše, proširenje demografske strukture će zainteresovati mnoge potencijalne kompanije da reklamiraju svoje proizvode, trgovce za maloprodaju mešovite robe ili proizvođače automobila. Do sada je Mun jednostavno ignorisan po tom pitanju. Od vodećih dvadeset promotera koji su zakupljivali udarno vreme na TV, šest je trošilo 5% svog budžeta na Mun u 1993. Prenos nacionalnog fudbalskog prvenstva ragbi će doprineti da se situacija u tom pogledu izmeni. "Ono što Mun trenutno radi jeste da prikuplja vredniji inventar nego što je dosad imao".

Na kraju, kupovina prava za nacionalno fudbasko prvenstvo je bio način da se jeftino kupi TV mreža. "To je plan za budućnost", objašnjava predsednik

8. ODLUČIVANJE

kompanije , "Ovo mrežu vodi u više sfere. Dobro je za mrežu, za stanice i naše afilijacije. "

PITANJA:

1. Ko je ovde pogrešio?
2. Da li je odluka Muna da kupi prava prenosa nacionanog fudbalskog prvenstva programirana ili neprogramirana odluka?
3. Koje je sve elemente razmatrao kada je počeo pregovore za otkup prava?
4. Koje druge faktore je mogao još da razmotri?

9. VRHUNSKI MENADŽMENT

Ono šta se predaje u sklopu Programa višeg menadžmenta UNIVERZITETA HARVARD, predstavlja vrhunac u menadžmentu. Kao takav biće u istoriji naučne misli detaljno obrađen.

Harvard Business School Ekonomski fakultet Univerziteta Harvard – najbolja je institucija za obrazovanje vrhunskih menadžera. U sklopu njegovih postdiplomskih studija postoji jedna elitna jedinica: Advanced Management Program – Program višeg menadžmenta – namenjen samo vrhunskim menadžerima. Predavač na tom programuj bio je i Robert S. McNamara, koji je kasnije postao predsednik Forda, zatim ministar odbrane Sjedinjenih Američkih Država, a posle i predsednik Svetske banke.

Kao mnoge druge ugledne institucije i ovaj program za vrhunski menadžment nastao je iz nužde. Naime, SAD su morale nakon izbijanja Drugog svetskog rata preorijentisati industriju iz mirnodopske u ratnu. To se moralo učiniti u najkraćem mogućem vremenu i na najefikasniji način. Za taj poduhvat trebali su vrhunski menadžeri. A njih je trebalo stvoriti.

Ovde se odmah nameće upoređivanje s preorijentacijom socijalističkih privreda u tržišne u zemljama, tranzicije dakle i u Srbiji. Za takvu preorijentaciju potrebni su vrhunski menadžeri. Takvi menadžeri treba da imaju solidno znanje iz mikroekonomije, makroekonomije, monetarne ekonomije, javnih finansija i međunarodne ekonomije. To je neophodan uslov. Ali ne i dovoljan. Oni pored toga moraju da imaju viziju i talenat vođe da bi u kritičnom trenutku mogli da donose hrabre odluke, da stvore, vode i motivišu tim koji će te odluke sprovoditi.

Osnovi menadžmenta

Još je J. A. Schumpeter naglašavao bitnu ulogu menadžera u ekonomskom razvoju. Inovacije u proizvodima i/ili u proizvodnim procesima zahtevaju prekid rutinskog upravljanja. Zato izuzetni pojedinci treba da imaju snage, hrabrosti, i imaginacije da prekinu rutinu i prilagode se novom načinu upravljanja koji diktira imaginacija.

Dobrom menadžmentu je imanentna promena uslovljena prilagođavanjem novonastalim odnosima u poslovnom okruženju. A svaka promena uslovljava i troškove. Međutim, korist od promena mora da bude veća od troškova.

U velikim modernim preduzećima upravljanje se odvojilo od vlasništva. Kontrolu nad velikim preduzećima preuzela je kvalifikovana tehnokratska grupa menadžera (ili čak samo jedan), koji služe kao agent principala, vlasnika raspršenih ponekad i na vrlo veliki broj pojedinaca (deoničara). Upravo ta raspršenost vlasništva na mnogo pojedinaca obezbeđuje menadžerima visok stepen kontrole nad preduzećem. Vlasništvo se raspršilo na mnoštvo subjekata, dok se upravljanje koncentrisalo na mali broj (ponekad čak samo na jednog) menadžera. Zato je uloga menadžera postala toliko važna.

9.1. Istorija programa višeg menadžmenta

Koreni Programa višeg menadžmenta potiču iz 1939. godine. Te značajne godine Robert Gueiroard, sin jednog bogatog francuskog izdavača, pohađao je postdiplomske studije na harvardskom Ekonomskom fakultetu.

Život Roberta Gueiroarda preusmerile su sile istorije 1939. kada se nacistička pretnja pretvorila u agresiju i kada je milion i petstohiljada nemačkih vojnika, šest oklopnih i četiri motorizovane divizije, 1600 najmodernijih aviona napalo Poljsku. Dva dana nakon toga Velika Britanija i Francuska objavile su rat Nemačkoj. Kad se Hitler okrenuo prema Francuskoj, francuske vlasti naredile su Gueiroardu da se vrati u zemlju i pridruži francuskom oklopnom korpusu koji je krenuo na front. U toj nagloj, dezorijentisanoj promeni načina života Gueiroard je iz bostonskog intelektualnog rezervata u saveznoj državi Massachusetts bačen u mučno nasilje bojišta. Gueiroardova elitna mašinerija bila je opremljena najboljom francuskom vojnom tehnologijom, ali su je Nemci ubrzo desetkovali.

Premda je Gueiroard preživeo bitku za Francusku, razorne posledice rata koje su osetili njegovi saborci, njegova mašinerija i njegova zemlja ostavili su dubok utisak na mladog oficira i budućeg poslovnog čoveka. Posle poraza Francuske, Gueiroard je pokušao da obnovi svoj privatni život. Vratio se na Harvard, ali

ovaj put naoružan porukom, upozorenjem koje je preneo svojim američkim kolegama. Gueiroard je u fakultetskom studentskom listu napisao članak pod nazivom „Taktika Blitzkriega: upozorenje Sjedinjenim Državama” i time upozorio Ameriku da se njen istorijski izolacionistički položaj ne može održati u svetu koji se sve više smanjuje. U tom je članku uputio i izazov s industrijskim kao i vojnim implikacijama: Da li su Sjedinjene Države dorasle nemačkoj moći u tenkovima, lovačkim avionima, bombama, taktici i strategiji?

„Najbolji i jedini način zaustavljanja tenkovskih divizija je više tenkovskih divizija”, pisao je Gueiroard, „a jedina uspešna odbrana protiv neprijateljskog aviona je vlastiti avion. Da Nemci nisu bili toliko nadmoćni u vazduhu naši vojnici ne bi bili izloženi takvom stalnom uništenju.. Pitam se da li su ljudi ove zemlje spremni da prihvate potrebne žrtve kako bi je spasili?

Predsednik Franklin Roosevelt odredio je tempo početkom 1940. , kada je najavio nacionalni plan proizvodnje 50.000 aviona godišnje. U to doba američka avionska industrija jedva je uspevala da zadovolji zahtev Kongresa za proizvodnjom 5.000 aviona godišnje. Budući da je u dvadeset godina posle kraja Prvog svetskog rata proizvedeno samo 46.000 aviona, broj koji je odredio Roosevelt činio se nedostižnim.

Međutim, kako je jasno istakao Louis Johnson, pomoćnik ministra odbrane, u svom govoru Udruženju bivših studenata harvardskog Ekonomskog fakulteta, nemoguće je moralo postati moguće. „Da li želi da mi ijedan inteligentan, rodoljubivi Amerikanac kaže”, upitao je Johnson, “da mi u Sjedinjenim državama nismo dorasli Nemačkoj?” Nemačka je već proizvodila 4.000 aviona za mesec dana, a planovi su zahtevali povećanje tog broja na 6.000. U tom je kontekstu Rooseveltova kvota bila bitna za pobedu nad Nemačkom.

Da bi Sjedinjene države pobedile trebalo je obučiti elitni korpus poslovnih i vojnih lidera koji će poslužiti kao strateški partneri oružanim snagama. Svako drugo rešenje onemogućilo bi američki odgovor na nacističku pretnju.

U takvim kriznim trenutcima **vizionarski lideri moraju preduzeti hrabre i inovativne korake** i pri tom često kršiti postojeća pravila i presedane. To se dogodilo i u jesen 1940. kada je dekan harvardskog Ekonomskog fakulteta Wallace Brett Donham učinio vrlo važan korak. Fakultet se nadao da će proizvesti novi soj poslovnih lidera sposobnih za pružanje snažne podrške ratnim naporima uvođenjem dva s ratom povezana kursa: to su i su bili kursevi “industrijska mobilizacija i ekonomski problemi nacionalne odbrane”. Oba su stvorena kao odgovor na ključno pitanje: Može li harvardski Ekonomski

Osnovi menadžmenta

fakultet da uvede nove kurseve usredsređene specifično na poslovnu logistiku vođenja rata, odnosno prvenstveno na proizvodnju i nabavku za ratne potrebe? Što se tiče Donhama i većine profesorskog veća, odgovor je bio potvrđan.

Harvard je tako postao jezgro za razvoj novog soja Amerikanaca spremnih na akciju – vojno – poslovnih boraca sposobnih za sticanje izuzetne kompetitivne prednosti na svetskom ratištu. Harvard je time nameravao da pomogne oružanim snagama u razvijanju novih strateških i taktičkih veština, koje će pridodati ratnim naporima obučavajući poslovne ljude i time stvarajući produktivniji i efikasniji privatni sektor kao nezaobilazni faktor u pokretanju uspešne kampanje za nanošenje poraza neprijatelju.

Doprinos Harvarda bio je višestruk. U junu 1941. osnovane su Vazdušne snage kopnene vojske (Army Air Forces, AAF) SAD-a kao centralizovani borbeni entitet koji je trebao da olakša rešavanje pitanja u hijerarhiji komandovanja sve brojnijim i složenijim vazдушnim snagama. Šef AAF-a general Henry H “Hap” Arnold obratio se Harvardu za uvođenje novog nastavnog programa usredsređenog na statistiku. Program je trebao da posluži kao vodič donosiocima odluka u dijagnozi širokog raspona scenarija s kojima bi se vazdušne snage mogle da suočavaju na ratištu i preduzimanju brzih i dobrih akcija.

Kad su AAF-ov i oficiri u junu stigli na Harvard radi obuke, predložili su im snažnu pouku: nisu opasni samo pogrešni statistički podaci; i pogrešno primenjeni ispravni podaci mogu da budu podjednako opasni. Programom harvardskog Ekonomskog fakulteta razrađen je novi AAF-ov sistem statističkog praćenja koji je snažno uticao na ratne napore.

“Sistemom novih i modifikovanih izveštaja stvorene su nove vrste informacija. Tako su na primer zahvaljujući znatno poboljšanom dnevnom izveštaju o stanju aviona – tzv. izveštaju 100 – stratezi mogli s velikom tačnošću da znaju koji avioni mogu zaista poleteti, boriti se i bombardovati”. Osim toga, taj su model statističkog praćenja usvojile posle rata mnoge kompanije. (Možda je najpoznatiji primer kompanije Ford Motor, koja je upravo u tom svojstvu zaposlila Roberta McNamaru, bivšeg istraživača i predavača na harvardskom Odeljenju za statistiku.

Od samog početka vodeći predavači harvardskog programa ratne obuke shvatili su potrebu za simulacijom uticaja rata i njegove pretnje naciji. Iako su se time pripremali i za novu vrstu bitke na univerzitetskom planu, učesnici su shvatili da je pretnja koja brine naciju stvarna i neposredna.

U sklopu svojih povezanih delatnosti harvardski Ekonomski fakultet pokrenuo je program obuke iskusnih direktora za prelaz s mirnodopskog na ratnodopsko zapošljavanje. U program se upisao 121 muškarac starosti od 35 do 60 godina. Svi su prošli intenzivnu petnaestonedeljnu obuku kako bi postali bitne karike ratnih napora. Tokom obuke upoznali su se s opsežnim osnovama proizvodnje i dobili radno znanje o finansijama i organizacionim strukturama.

Taj se pristup uklapao u rad Ratne komisije za radnu snagu, državne ustanove koja je trebala da obezbedi dovoljno radnika u važnim industrijskim granama za ratnu proizvodnju. Komisija je sankcionisala harvardski Program za ratnu proizvodnju. Predsednik Komisije Paul McNutt opisao je program sledećim rečima: "Sa svojom širinom nastavnih sadržaja, kontolom učenja i prikazom na onovu analiza slučajeva, ovaj program je jedinstven u Sjedinjenim Državama. Ovoj zemlji nisu nikada bili potrebni nadareni upravljači s **proširenim** pogledima".

Harvardski Program ratne obuke stvorio je elitnu klasu menadžera koji su znali da obezbede ratni materijal i ovladaju strategijom za pobedu u najtežim uslovima. Posle rata, i Harvardski univerzitet i poslovna zajednica prepoznali su vrednost visokokvalitetnog režima obuke za stvaranje menadžerskog trusta mozгова i obezbeđenje (za kompanije koje u njemu učestvuju) vodećeg položaja u slobodnom preduzetništvu.

U oktobru 1945. četrdeset i pet kandidata – među njima i petnaest demobilisanih vojnih osoba i pet preduzetnika – upisalo se u novoimenovani Program višeg menadžmenta. Počela je nova era mirnodopskog menadžerskog obrazovanja.

9.2. Program višeg menadžmenta

Program višeg menadžmenta se zasniva na principu da se akademsko znanje može stopiti s pragmatičnim pristupom radi stvaranja zaokruženog i prosvetćenog liderskog soja.

Taktika i metodologija iz prvih dana programa izoštrene su i usavršene tokom godina, pa su postale terenski vodič za današnje vodeće poslovne ljude koji nastoje steći kompetitivnu prednost na globalnim tržištima. Svakog proleća i jeseni odabrani polaznici stižu na Harvard kako bi učestvovali u izuzetnoj školi za poslovnu borbu. Šalju ih u prestižne globalne kompanije, koje svojim odabranim visokim menadžerima plaćaju školarinu kako bi se upoznali s najboljom praksom najboljih kompanija, pod vođstvom najboljih profesora i

Osnovi menadžmenta

obogaćeni iskustvom svojih kolega. Oni učestvuju u intenzivnom programu rada, koji preispituje ustaljena verovanja, a svakidašnji se radni svet ostavlja u pozadini dok se traga za dubljim istinama i efikasnijom menadžerskom praksom.

U tom privilegovanom okruženju polaznici uče kako prevladati okvire svojih uskih funkcija, shvatiti i steći nove sposobnosti i perspektive. Program ističe pet skupova veština usredsređenih na pragmatičnu primenu nastavnog plana na pitanja iz stvarnog poslovnog sveta:

- odlučivanje i motivisanje ljudi;
- obezbeđenje organizacionih sposobnosti;
- uspešno konkurisanje u globalnoj areni;
- poboljšanje kvaliteta, produktivnosti i timske rada;
- razumevanje modernih poslovnih finansija.

Program višeg menadžmenta naglašava i sledeća tri stepena menadžerskog uspeha:

1. **Despecijalizacija.** Menadžeri moraju da gledaju šire od mikropoblemata i postižu snažnu sinergiju integrišući specijalizovane veštine i iskustva članova svojih timova. Polaznik PVM-a uči kako će da vodi projekte koji uključuju širok raspon disciplina i funkcionalnih sposobnosti. Kad se taj cilj postigne, kompanija i pojedinac pobeđuju.
2. **Eksternalizacija.** Preveliki broj menadžera usredsređen je interno, s kratkovidnim pogledom na svet, koji retko prelazi ograničenu sferu njihovih svakodnevnih odgovornosti. Oni kao da veruju da mogu da zanemare sile koje deluju van njihovog položaja u industrijskoj vertikali – sile koje na ovaj ili onaj način značajno utiču na njihovo poslovanje. Oni nastoje sve da zanemare – sindikate, pobornike zaštite životnog okruženja, zakonodavce, strane vlade. Zbog takvog ograničenog pristupa ti se menadžeri ne mogu pridružiti menadžerskoj eliti. PVM daje menadžerima kreativna rešenja za postizanje poslovnih ciljeva u saradnji s celim spektrom spoljnih sila.
3. **Sposobnost vođenja** (vođstvo). Najbolji lideri shvataju da se ono što znaju ne može uporediti s onim što još moraju da nauče. Budući da otvoreno primaju ideje, saznanja i otkrića koja mogu dovesti do boljih načina postizanja ciljeva, najbolji lideri vode stalni dijalog sa savetnicima, zaposlenima, prodavcima, konsultantima i konkurentima. Te komunikacije poboljšavaju njihovu sposobnost delovanja i postizanja

ciljeva. U PVM-u to nazivaju putovanjem do otkrića, na kojem menadžeri uče kako da preduzimaju potrebne korake na putu na kojem će postati najbolji menadžeri na svetu.

Naoružani tim veštinama, novim perspektivama i znanjima stečenim kroz PVM, polaznici mogu s pouzdanjem i merodavno preuzeti vođenje odeljenja, poslovne jedinice ili cele kompanije.

Program višeg menadžmenta usredsređen je na stvarni svet. On se zasniva na živom i aktivnom iskustvu stečenom teškim iskušenjima na tržištu, finansijskim tržištima u zakonodavnoj areni i u poslovodstvima kompanija. PVM oblikuju i predaju istaknuti profesori uz vredan doprinos gostujućih predavača, poznatih direktora kompanija. Polaznici programa uče strategiju i taktiku za pobedu na današnjoj globalnoj sceni poslovnog rata, kao i za pobedu u internim ratovima s kolegama istog ranga, ambicioznim skorojevićima i šefovima. Sve je to korisno za svakog menadžera na svakom stepenu njegove karijere.

9.3. Ovladavanje veštinom i naukom odlučivanja i motivisanja ljudi

Najbolja odeljenja, poslovne jedinice, grupacije, timove i kompanije vode lideri koji znaju da ostvare saradnju među ljudima. Ti lideri znaju i kako uključiti ljude u timove i motivisati ih da nadmaše nivo učinka koji bi postigli pod vođstvom manje veštih ruku.

Postoji neposredna korelacija između stava ljudi prema njihovim menadžerima i njihovog učinka. U skoro svim slučajevima ljudi praktično obožavaju stvarne lidere; ne samo zbog njihove saosećajnosti već i kao muškarce i žene spremne da zagaze u najteže, najzamršenije i ponekad zastrašujuće situacije na čelu grupe. To su menadžeri koji su spremni da izdrže pritisak, prihvatiti rizike i da donose teške odluke pod vatrom. Ta hrabrost, pamet, okretnost i odlučnost impresionira ljude i konačno ih podstiče da slede vođu. Kad je ta snažna dinamika prisutna, kapaciteti kompanije usredsređeni su na postizanje njenih ključnih ciljeva. Postižu se rezultati, konkurenti pate, a poslovanje cveta.

Najbolji donosioci odluka – vodeće ličnosti u svakoj privrednoj grani – udaraju prvi krećući u ofanzivu protiv konkurenata, tržišnih trendova i ekonomskih ciklusa. Oni vešto plove kroz lavirint administrativne politike, konkurentskih snaga i ekonomskih barijera tačno znaju kako da iskoriste prilike za uspešnu karijeru, prisutne u svakom poslu. Udarno vođstvo nudi niz

Osnovi menadžmenta

strateških i taktičkih mogućnosti koje možete da upotrebi radi sticanja reputacije, gradnje poverenja i postizanja velikog uspeha – a sve to deluje na ljude koje morate voditi i na šefove koji prate vaš učinak.

Ako nekad morate doneti odluku zato što se vaši pretpostavljeni s njom ne slažu, to je cena pristupanja najvišim menadžerskim standardima. Premda nikad nije prijatno kad vas neko kritikuje ili kaže da ste pogrešili, svu pažnju usmeravajte na činjenicu da ste sada zajedno sa svojim timom na čelu i da pretičete konkurente jer ste brži i odlučniji. Ponekad trpite i udarce, ali uglavnom pobeđujete, a to vrlo pozitivno deluje na vaše sasmopoštovanje i na vašu karijeru.

Upravo je to osnovna ideja udarnog vođstva: ovladati novim pogledima na sposobnost vođenja i iskoristiti autoritet i prerogative koji su s tim povezani. Plan koji će vam dati ovaj deo Programa omogućiće da postanete odlučniji, kreativniji, kolaborativniji, vizionarskiji ili pragmatičniji lider, ali vaš cilj je da izronite iz mase i uzdignete se na najviše menadžerske visine u kompaniji. Zamislite ga kao učenje za karijeru i setite se polaznika PVM-a koji su se iskazali u poslovnom svetu.

9.4. Kako izbeći zamku pomodnog menadžmenta

Izuzetni menadžeri biraju određeni stil menadžmenta, a zatim dugo ulažu u njegov razvoj i usavršavanje. To je mnogo uticalo na mnoge menadžerske aktivnosti. Nekada je važno mišljenje da sve velike lidere vodi intelektualna sposobnost, da oni mogu identifikovati trend, npr. moćnu novu tehnologiju, a zatim svojom genijalnošću i dalekovidošću navesti ostale da ih slede. Međutim, kroz PVM se nauči da ne morate imitirati kvantitativne tipove kako bi usepeli. Naučili ste da ste najjači na ljudskom, vrlo ličnom nivou i tu snagu možete iskoristiti za vođenje kakvo vam odgovara. U stvari, još jedan od ključnih elemenata koji proizilazi iz PVM-a pokazuje da se u menadžmentu postižu mnogo bolji rezultati ako se njime dopunjava vlastita ličnost – za razliku od pokušaja raazvijanja stilova koji su suprotni jedinstvenom načinu našeg ličnog razmišljanja i delovanja.

Uradite efikasan proces vođenja koji se sastoji od tri ključna dela:

- Snažna sposobnost vođenja počinje sa solidnim izborom saradnika. Izaberite ljude koji će napredovati pod vašim menadžerskim pristupom.
- Zapošljavajte ljude s dodatanim veštinama. To je s jedne strane lako. Ako je vaš tim jak u veštinama "x" i "y", ali mu nedostaje veština "z",

svako zna da napore treba usredsrediti da se popuni praznina "z". Međutim, situacija postaje složenija kad se morate suočiti s činjenicom da određena veština nedostaje upravo vama. Premda je možda teško priznati da su vam potrebni drugi koji će dopuniti vaše veštine i sposobnosti, to je priznanje – i preduzimanje odgovarajućih koraka na toj osnovi – pravi test prosvetljenog i stvarnog lidera.

- Motivisati ljude ne znači isplaćivati sve veće plate. Zanimanje za vaše radnike mnogo je snažniji pristup. Saznajte šta oni žele postići u svom poslu i ličnom životu i nastojte negovati taj pristup. Ako ste uvereni da radnici teže ličnom razvoju, reagujte na tu potrebu pomažući im da steknu dodatno obrazovanje, pružite im mogućnost obrazovanja na radnom mestu i dajte im veću odgovornost u kompaniji. Vaša uloga mentora i pomagača afirmisaće vas kao snažnog lidera

Ako želite biti stvarni lider, morate prilagođavati svoj stil i razmišljati o dobroj saradnji s članovima svog tima vodeći računa o njihovim sposobnostima, a ne uvek očekivati da se oni prilagode vama. Zbog toga treba uvoditi promene, ali samo do određene granice. Ponekad kažete svom zaposlenom: U ovim okolnostima promena mog stava ne bi bila ispravna. Ti se moraš promeniti, ili otići iz tima.

Kad bi ste danas pokušali uvesti takvu promenu na ljudskiji ili nadahnutiji način, a ne kvantitativnim, tvrdim, autoritarnim pristupom, preduzeli biste nešto od sledećeg: kao prvo, počeli bi od ljudi koji za vas rade i koji su već prilično dobri. Imate jedan tim koji je čudesan. I kad su suočeni s izazovima, oni su sveukupno vrlo snažni. Verovatno bi započeli s takvim timom: s takvim ljudima možete eksperimentisati umesto da im solite pamet. Njih signali neće zbuniti. Pronašli bi takođe člana tima kojem se možete poveriti. Rekli bi njemu ili njoj: Evo šta pokušavam da napravim: pomози mi da to sprovedem, da dobijem podršku kod ostatka tima. Prema tome, kao drugo, pronađite člana tima koji može pomoći vama kako biste vi pomogli ostatku tima da shvati šta se događa.

Poslovni svet može da se podeli na dva tabora: na ljude koji su prošli životnu školu i na kvantifikatore. Prvi obično funkcionišu na osnovu instikta, hrabrosti i iskustva, a drugi žive od kvantitativne analize i brojnih tabela.

Kvantifikatori veruju da prepoznatljiv algoritam menadžmenta povezuje sve aspekte menadžerske aktivnosti i otkriva duboku, holističku istinu. Njihova je ideja relativno jednostavna: pronađi formulu, primeni je na određeni izazov ili priliku i uspećeš.

Osnovi menadžmenta

Međutim, polaznici PVM-a uče da je takav algoritam mitska stvar, da nauka o menadžmentu uopšte nije znanost. Naučićete da je menadžment više umetnost (umešnost) nego znanje. Ne možete jednostavno uzeti određena pitanja kao što su npr. pregovori o izdacima, razvoj strategije i ljudski potencijal i pokušati ih rešiti znanjem, jedno po jedno. Umesto toga, morate im pristupati holistički, umešno i s kombinacijom instinkta, analize i perspektive.

Proučavajući uspešne kompanije kao što su Hewlett-Packard, Motorola i druge – ustanovićete da njihovi lideri nisu dobri samo u povećavanju prodaje i profita. Oni odlučno održavaju visok kvalitet svojih kompanija sve dok one postoje – ko god im bio na kormilu. Kad je visok kvalitet prisutan, kompanije mogu preuzeti vodeće pozicije u svojoj grani i zadržati ih vekovima i generacijama.

9.5. Dobri lideri prerađuju pravila svojih lidera

Jedan od ključnih elemenata vrhunski efikasnog menadžmenta je odbacivanje uverenja da je bilo koji model poslovanja, koliko god bio solidan i dobro oblikovan, dovoljno dobar da bi funkcionisao automatski. Činjenica je da nikad ništa nije zaista stalno, dovršeno i potpuno, jer je svaki aspekt poslovanja kontinuirani proces. Priznajući tu činjenicu, najuspešniji lideri stalno poboljšavaju svoje modele trajnim učestvovanjem u procesu interaktivnog učenja.

Prema penzionisanom profesoru PVM-a Hugu Uytterhoevenu, veliki lideri usvajaju proces otkrivanja. Zamislite ga kao trajno traganje za informacijama postavljanjem pitanja, razgovorima, istraživanjem, slušanjem bezbroj kupaca, dobavljača, profesionalnih savetnika, kolega, pretpostavljenih i zaposlenih.

Svaka generacija menadžera mora da se suoči s novim načinima vođenja i otkrivati ih. Budući da se stilovi menadžmenta stalno menjaju važno je shvatiti da ono što je vredelo za vas kad ste tražili nekoga ko će vas voditi, verovatno nije način na koji biste trebali voditi druge u novom vremenu obeleženom sasvim drugačijim poslovnim i kulturološkim okruženjem. U osnovi, dobri lideri vode prerađujući pravila po kojima su ih vodili njihovi lideri. Ako želite da budete lider, morate se znati prilagoditi.

Roseanne Antonucci, menadžerka proizvodnje korporacije American Wormans Economic Development (polazniuca PVD-a) kaže: „Kad sam počela da radim u korporaciji iz koje sam krenula na PVM, obraćala sam se pretpostavljenima s gospodine Smith i gospodine Jones. Posle završavanja PVM-a kad sam posle razgovarala s našim generalnim direktorom, nazvala sam ga imenom. Ne zato što sam dosegla njegov nivo, već zato što se poslovna atmosfera promenila – a

9. VRHUNSKI MENADŽMENT

menadžeri se moraju menjati s njom. Pitanje oslovljavanja imenom samo je simbol nečega mnogo snažnijeg i važnijeg u procesu menadžmenta: moji vršnjaci iz generacije baby-boomera moraju priznati da se s današnjim dvadesetpetogodišnjim magistrima ekonomskih nauka mora postupati drugačije, a ne kao što su postupali s nama na tom stepenu naših karijera.

Ponašanje se promenilo: umesto da radite ono što morate kako biste udovoljili šefu, sada pokazujete koliko pametno i marljivo možete da radite kako biste doprineli ostvarenju zadatka.”

Ambiciozni menadžeri veruju da mogu napredovati zato što su pametni, lukavi, agresivni i pažljivi u izbegavanju grešaka koje bi mogle loše da utiču na njihove rezultate. Kako bi održali besprekornost, oni obično vrlo nametljivo upravljaju ljudima i stalno ih kontrolišu.

Kad menadžeri popuste pritisak, odeljenja koja su im podređena često procvetaju jer se zaposlenima pruža prilika da iskoriste i pokažu svoj puni potencijal. Što je podjednako važno, menadžer na taj način dobija potrebno vreme i mogućnost promene razmišljanja kako bi se mogao pozabaviti širim pitanjima.

U prošlosti se dolazilo na sastanke naglašavajući simbole svoje moći. Sada se koristi još snažnije sredstvo: svoje znanje. Na sastancima odeljenja treba se služiti više kao izvor iskustva i informacija nego kao vladar. Ovlašćenja za vođenje poslova treba razmatrati, odaberete, ali ih ne koristiti za prisilu. Umesto toga treba delovati kao vođa i vodič.

Niko ne poznaje moć timske rada toliko koliko Moshe Levy, vlasnik diplome PVM-a. Kad je preuzeo kormilo kompanije Safeguards Technologies – jedne od vodećih kompanija za sigurnosne sisteme – uveo je režim čvrste ruke iskovan u vatri četiri izraelska rata. Kao višestruko odlikovani vojni zapovednik, koji je izgubio ruku tokom Jomkipurskog rata, Levy je dobio i najviše izraelsko ratno odlikovanje – „Junak Izraela”. Taj odlučni čovek, koji nije znao za strpljenje i milosrđe, nedvosmisleno je u dvorani za sastanke ostavljao zastrašujući utisak, kakav je ostavljao i na bojištu.

„Obrćao sam se i kupcima i zaposlenima na isti način: ja sam gazda i ja znam šta je najbolje”, seća se Levy. Ono što radite, radićete onako kako vam ja kažem. Neću tolerisati pitanja, predloge ni ikakvu reakciju.

Kad se setim tog vremena, shvatam da sam prešao s položaja vojnog komandanta na položaj diktatora u poslu. Zahvaljujući PVM-u shvatio sam da se time osuđujem na neuspeh. Da, bio sam odlučan, ali nisam

Osnovi menadžmenta

primenjivao najbolje postupke za unapređenje poslovanja jer sam napravio dve velike greške:

1. zatvorio sam vrata vrednom inputu koji sam mogao dobiti od drugih,
2. funkcionišući kao menadžer, propustio sam da izgradim, negujem i iskoristim moć timskog rada.

Novi pogledi koje je Levy stekao, spojeni s praktičnom primenom novih pristupa posle PVM-a, dostigli su vrhunac u strategiji koju ćemo nazvati

9.6. Pet koraka Moshe Levyja u izgradnji moćnih timova

1. ***Okanite se ideje da sve znate.*** Ne znate. Koliko god dugo bili u poslu, još možete učiti od kupaca, zaposlenih i dobavljača
2. ***Sarađujte, ne diktirajte.*** Podstičući osobe s kojima radite i poslužete da ponude svoje ideje, predloge, kritike i povratne informacije, pružićete im osećaj timskog rada, koji svakoga čini produktivnijim.
3. ***Kad posećujete kupce, slušajte ih pre nego što ćete prodavati.*** Ljudi žele da imaju priliku da vam detaljno objasne šta im treba. I žele znati da prodavac ceni njihov input i da ga ugrđuje u svoj proizvod ili uslugu.
4. ***Oduprite se potrebi da dominirate na sastancima u kompaniji.*** Skup na kojem gazda izdaje niz naredbi nije sastanak, već individualna predstava koja krši duh timskog rada.
5. ***Dajte ljudima slobodu da greše.*** Kao vojni zapovednik Levy je govorio svojim vojnicima: „Pogreši i poginućeš.” Ali u poslovnom svetu možeš pogrešiti i dobiti priliku za učenje, pregrupisanje i ponovni pokušaj – i to će te iskustvo učiniti pametnijim.

„Cilj specijalisti je optimizacija individualnog truda”, kaže profesor PVM-a u penziji Hugo Uyterhoeven”. Inženjeri žele da konstruišu najbolje proizvode. Ljudi zaposleni u finansijama žele da pronađu najefikasniji način smanjenja troškova... i tako dalje. Međutim, kako biste se domogli najviših menadžerskih položaja, morate se odreći tog traganja za ličnim savršenstvom i umesto toga uravnoteženo iskoristiti veštine i sposobnosti specijalista koji rade za vas. Morate se preobraziti iz člana tima u planera i instruktora, u osobu koja će pomoći timu da postigne željeni učinak.” Mnogim menadžerima je teško ili nemoguće da postignu taj preobražaj zapravo zato što ne mogu da se oslobode usredsređenosti na lično savršenstvo. Za to ime je potrebno saznanje da u današnjoj globalnoj areni

9. VRHUNSKI MENADŽMENT

individualno savršenstvo nije poželjno toliko koliko visok nivo kolektivnog učinka.

„Na primer, violinista je jedan od najvažnijih članova orkestra”, nastavlja Uytendaele. „Što je orkestar bolji, to violinista mora da bude veći virtuoz kako bi bio počašćen sviranjem sa svojim kolegama. Taj muzičar teži za savršenstvom. Međutim, za razliku od njega dirigent mora da uskladi tu muzičarevu težnju s glavnim ciljem – postizanjem skladnosti koja nije samo puki zbir zvukova iz instrumenata članova orkestra. Ona zahteva prihvatanje dve koncepcije koje su problematične za menadžere usmerene na specijalnost:

1. Pažnju treba preusmeriti s ugađanja ličnim sklonostima savršenstvu na postizanje najboljih rezultata cele organizacije.
2. Individualni svirači moraju da se odreknu traganja za postizanjem najboljih ličnih rezultata i uklopiti se u grupna nastojanja. Violinski virtuoz, čija svirka remeti osetljivu ravnotežu holističkog zvuka orkestra, mora žrtvovati zadovoljavanje svoje taštine u korist grupe. Postizanje te osetljive ravnoteže preduslov je za stvarni menadžment.”

Svakog jutra, većini ljudi najlakše je da nastave s poslom gde su ga prekinuli dan pre. To je zona u kojoj se osećamo lagodno. Uspeh na poslu ne zasniva se na lagodnosti. Imajući tu činjenicu u vidu, bilo bi najpametnije prepoznati novu priliku i proučiti mogućnosti koje ona pruža:

- istražiti nova tržišta na koja bi kompanija mogla da prođe;
- razmisliti o razvoju novih proizvoda ili usluga;
- proveriti primenu novih tehnologija;
- preusmeriti organizaciju i metode motivisanja ljudi.

Treba zapravo pokrenuti dvojnu strategiju: posvetiti dovoljno vremena razmišljanju i stvaranju vizije zasnovane na novim prilikama za kompaniju, a pritom opunomoćiti saradnike za svakodnevno vođenje poslovne jedinice (naravno, pod vašim nadzorom). Takvom inteligentnom i produktivnom podelom dužnosti obezbeđuje se dobro vođenje kompanije i snažan potencijal rasta – a vi ćete ostati preko potrebni dugo vremena.

10. VELIKANI SVETSKOG BIZNISA

Čudne su ljudske sudbine. Kad čovek ima sve, može ostati bez ičega, ili kad nema ništa može imati mnogo toga. Veliki broj biznismena u dobu prosperiteta ne misli da može nastupiti loš period i bankrotstvo. To je nesumnjivo greška, jer kada je čovek najsrećniji, mora misliti na nesreću i za tako nešto se i pripremati.

Menadžeri su slični velikom zupčaniku sa mnogo manjih zupčanika koji ga povezuju. „Svaki put kada se okrene veliki zupčanik čak i malo, manji zupčanici su prisiljeni da se okreću mnogo puta više i brže”. Zbog toga je od izuzetne važnosti da veliki zupčanik, odnosno generalni menadžer ne pravi prazne hodove, jer će ceo sistem „šlajfovati”. Generalni menadžer ne sme biti ni ziheraš, palikuća ili birokrata, jer se i to skupo plaća.

Za poslovni svet je posebno značajno kako su uspela velika imena svetskog biznisa. Na njihovim primerima može se na najbolji način videti, kako se od ničeg može napraviti nešto i kako za veliki biznis nisu potrebni posebni uslovi kao što su: novac, bogatstvo, nasleđe i drugo. Kako mnogi ističu, najveći svetski biznismeni počeli su od nule i uz naporan rad stvorili bogatstvo koje se meri na basnoslovne sume. Oni su najčešće bili srećni što nisu ništa imali i što su uočili i iskoristili šansu koja im se ukazala.

Analize velikana svetskog biznisa pokazuju da je teško biti slavan bez talenta i osećaja trenutka. Tako je inače i u svim oblastima nadgradnje: slikarstvu, muzici, poeziji. Lako se može zaključiti kako je od mnogo dobrih i vrhunskih naučnika nastao veoma loš menadžerski kadar. Postoje i drugi, koji su bili sjajni u biznisu, ali koji sem toga nisu imali ni osnovno obrazovanje za vođenje poslova.

Osnovi menadžmenta

Samo delimično navođenje imena velikog svetskog biznisa ukazaće i dokazaće tačnost prednjih konstatacija.

10.1. Aristotel Onazis

Aristotel Onazis je velikan ne samo grčkog, već i svetskog biznisa. Njegov uspeh je još veći kada se zna da je Onazis sin malog grčkog trgovca koji je još od malih nogu pravilno zaključio da je trgovina večita i da se u njoj teško može napraviti promašaj. Posebno se oduševljavao jevrejskim i jermenskim trgovcima i isticao je često da:

*„Dva grčka trgovca vrede kao jedan jevrejski,
a dva jevrejska koliko jedan jermenski trgovac”.*

Onazis je trgovinu počeo sa olovkama u školi, nastavio sa duvanom i drugim sitnarijama. To mu je služilo kao osnov za ulazak u trgovinu „crnim zlatom” na kome se najduže zadržao i ostvario najveću dobit koju je neki pojedinac mogao ostvariti.

Onazis je voleo ne samo bogatstvo, već je voleo i bogat svet. Nije se ustručavao da pribegne i mafijaškim poslovima. Poznata je priča da je Onazis potpisao ugovor sa poznatim poslovnim partnerom mastilom koje je nakon par dana u potpunosti isparilo. Često je isticao:

„Kako bi živeli pametni, da nema budala”.

Aristotelovo bogatstvo je poznato. Ostavio je najveću trgovačku naftnu flotu na svetu, koju je posedovao jedan privatnik. Umro je u društvu poznate svetske dame Džeki - supruge Džona Kenedija.

10.2. Tomas Alva Edison

Samouki pronalazač, čovek koji nije imao nikakvog naučnog zvanja, Tomas Edison, smatra se pronalazačem električnog vlakna.

On je poznat po pronalazaštvu hiljadu patenata, ali je i sa takvim uspehom bio znatno ispod Jugoslovena Nikole Tesle. Retko se dešava da veliki pronalazači i naučnici mogu da postanu i veliki biznismeni. Primer Nikole Tesle to na najbolji način potvrđuje, ali menadžerske sposobnosti Edisona prave izuzetak od navedenog pravila.

Edisonova kompanija podigla je električnu centalu u Njujorku za proizvodnju električne struje. Glavnu reč u realizaciji ove ideje imao je Edison.

10. VELIKANI SVETSKOG BIZNISA

Edison je smatrao da su eksperimenti najvažniji za istraživanje i stvaranje novih proizvoda. On ih je brižljivo pripremao, ponavljao na bezbroj načina. Znao je pojedine radnje da ponovi i po nekoliko desetina hiljada puta, da bi pronašao pravo rešenje. Zbog toga su ga i prozvali „majstorom-eksperimentatorom”.

Po Edisonu, u pronalazaštvu rad ima odlučujuću ulogu. On kaže: „*Vrlo je lako uspeti u životu. Raditi neprestano. Nikad ne gledajte u sat. Ne držite časovnik u svom biron. Ne napuštajte posao dok ga ne završite. Ne ubija nas rad, već zla kerv.*”

Povodom Edisonove smrti, veliki jugoslovenski pronalazač N. Tesla je napisao:

„Edison je bio savršenstvo praktičnog inventivnog genija, komercijalni realizator ogromne snage. Imao je naročitu sposobnost da pretvara naučne principe u praktične aparate.

On će biti poznat kao čovek gigantske statue koji je doprineo veličini ove zemlje i napretka Amerike.”

Edison je istakao nespornu sintagmu koja je aktuelna za sva vremena: „*Genijalnost je rezultat 99% prežnjavanja, a 1% nadahnuća*”. On je do ovog zaključka došao na sopstvenom primeru, jer je važio za lošeg đaka. Po uspehu je bio poslednji u razredu. Posle tri meseca je napustio školu, zbog lošeg uspeha.

Dok je Nikola Tesla živio za nauku, Edison je živio od nauke i njom pravio novac. Pošto nije imao genijalnost Tesle nastojao je da taj nedostatak nadoknadi menadžerskom veštinom. Poznati električni džin „Dženeral Elektrik” ugovorio je sa Teslom da mu umesto novca proda akcije po povlašćenim uslovima. Tesla je prihvatio ponuđeni ugovor, nakon čega su počele da niču njegove filijale u kojima je cena akcija svakodnevno rasla.

Edison je osetio vrednost akcija „Dženeral Električara” i zamolio je Teslu da se odrekne nekih akcija u njegovu korist. Pošto je Tesli pronalazaštvo bilo smisao života, to je i učinio, što je Edisonu donelo ogromno bogatstvo.

Nikola Tesla je umro bez velikog bogatstva i može se reći dosta skromno. On je oličenje čoveka koji je čovečanstvu i civilizaciji dao sve, a od njega ili nje nije dobio ništa.

10.3. Henri Ford

Osnivač ove, u početku vrlo uspešne firme, nije priznavao nužnost i važnost profesionalnog menadžmenta, što ga je moglo da košta bankrotstva. Spas je usledio u poslednjem momentu, i to se vidi iz sledećeg sažetka o nastanku i razvoju ove gigantske kompanije:

Osnovi menadžmenta

- osnovao ju je Henry Ford 1905. skoro od ničega i za 15 godina izgradio u najveće i najprofitabilnije proizvođačko preduzeće na svetu,
- tokom ranih dvadesetih. godina dominirala je i skoro imala monopol na američkom automobilskom tržištu, kao i vodeću poziciju u većini ostalih najvažnijih automobilskih tržišta sveta,
- stvorila je u tom periodu gotovinsku rezervu od milijardu dolara,
- nešto kasnije, pačev od 1927. godine, pa sve do pred kraj Drugog svetskog rata, ova naizgled neosvojiva poslovna imperija, počela je da posrće, izgubivši vodeću poziciju i jedva uspevši da postane tek treći proizvođač automobila na tržištu,
- kad su krenula kola nizbrdo počela je da gubi novac skoro svake poslovne godine tokom narednih dvadeset godina,
- 1944. godine preuzima je unuk osnivača Henry Ford II, i sa samo 26 godina života i bez obuke i iskustva ubrzo je izvlači iz navedenih teškoća, stvarajući ponovo od nje uspešnog gigantskog proizvođača automobila, odmah iza Dženeral Motorsa,
- u roku od dve godine mladi Ford uspeva da istisne iz njenog upravnog odbora dedove prijatelje i da u nju dovede potpuno nov menadžerski tim. Katastrofalan pad poslovanja i tržišne pozicije ove firme je uglavnom bio uslovljen pogrešnim odnosom njenog osnivača (koji je dugo živeo i bio na njenom čelu) prema menadžmentu i menadžerima. Henry Ford je bio uveren da biznisu nisu potrebni menadžeri i menadžment. Sve što je nužno za uspešno vođenje jednog preduzeća, po njemu, je vlasnik - preduzetnik (OVNERENTREPRENEUR) sa grupom njegovih pomoćnika. On je, za razliku od drugih preduzetnika, njegovih savremenika, u tom svom uverenju ostao dosledan. On nije hteo ništa da menja u sistemu menadžmenta svojom firmom. Nastavio je da sve drži u svojim rukama, i pod svojom kontrolom, smenjujući i otpuštajući svakog svog pomoćnika, bez obzira koliko je sposoban i uspešan u radu, koji se drznuo da radi kao „menadžer“, da, dakle, donosi odluke i preduzima akcije bez njegovog znanja i naređenja.

On je sebi taj luksuz mogao da dozvoli i pored očitog neuspeha tog sistema menadžmenta firmom, jer je imao milijardu dolara gotovine, stvorene u ranijem periodu, iz koje je pokrivao tekuće gubitke. Međutim, Henry Ford II nije bio u toj poziciji, jer su gotovinske rezerve bile iscrpijene, zbog čega je rešenje trebalo

10. VELIKANI SVETSKOG BIZNISA

tražiti u onom u čemu ga je našao njegov najveći konkurent, Dženeral Motors, a i druge velike firme u Americi i Evropi u profesionalnom menadžmentu i menadžerima.

Tri Henrija bila su značajna za menadžment i organizaciju industrijskog sveta i to: Fajol, Ford i Gant. Svi oni pripadaju klasičnoj školi organizacije (menadžmenta) i svi su dali značajan doprinos razvoju teorije i prakse organizacije.

Henri Ford je bio sledbenik Tejlorovog učenja, ali i praktičar. Rođen je 1863. godine u Detroitu, država Mičigen.

Kao devetogodišnji dečak pokazivao je interesovanje za automobile. Bio je opsednut četvoročekašem koji bi zamenio konjsku zapregu i bicikle.

Kada bi Ford svoju opsesiju nekome poveravao, bio je upozoravan da njegova ideja nije realna. U to vreme ljudi su govorili da nema šanse da automobil zameni konjsku zapregu i bicikl.

Ford se nije obazirao na priče. Verovao je u svoje ideje i nastavio eksperimentisanje. Nakon šesnaest godina upornog rada u šupi svoga oca, Ford je izradio prototip svog čuvenog modela "T" i time označio prekretnicu u razvoju ljudske civilizacije.

Na taj način je demantovao do tada prisutno mišljenje da veliki biznisi nastaju iz velelepnih zgrada i povoljnih životnih i radnih uslova. Ford je dokazao da veliki izumi mogu nastati i iz šupe i da je ljudski faktor taj koji stvara i kreira, a nikako građevinski objekti, oprema itd.

Tako je nastala i tako je stvorena Imperija Forda. Ona će preplaviti svet poznatim Fordovim modelima, ali u organizaciji otvoriti poseban odeljak klasične škole organizacije pod imenom Fordizam.

Ford je znao da je konstrukcijom automobila završen veliki posao, ali da do konačnog uspeha mora još mnogo toga uraditi. Entuzijasta po prirodi, nastojao je da i ostale aktivnosti obavi sam i na taj način skrene pažnju na svoju genijalnost.

Pre otpočinjanja proizvodnje automobila, Ford je morao da utvrdi način njegovog plasmana, jer tek sa prodajom i naplatom automobila ispunjena je svrha proizvodnje. Odlučio je da prodaju automobila poveri prodavcima konja i kočija, odnosno postojećoj mreži koja je bila specijalizovana za prodaju tadašnjih prevoznih sredstava.

Osnovi menadžmenta

Paralelno sa razvojem automobila i snovima o unovčenju ovog posla, Ford je mislio i o sopstvenom obrazovanju i usavršavanju. Stekao je diplomu mašinskog inženjera, tj. teoretsku osnovu kojom je mogao da objašnjava i razvija svoja praktična saznanja.

Beskrajna traka je za Forda bila sredstvo povećanja produktivnosti. Ona je u Fordovo vreme bila zastupljena u klanicama u Čikagu i u jednoj livnici u Pittsburgu.

Time se dokazuje da konvejer nije bio izum Forda, ali je ona u njegovoj tvornici dobila svoj puni smisao jer se na njoj vršilo sklapanje automobila.

Za Forda beskrajna traka je postala sredstvo za povećanje produktivnosti rada, ali i sredstvo za smanjenje cene koštanja automobila. Zahvaljujući organizaciji lančane proizvodnje, automobil nije bio samo privilegija bogatih već i prosečnih Amerikanaca.

10.3.1. Suština Fordovog uspeha

Ford je među prvima ukazao na uzroke niske produktivnosti rada i nastojao da osnovne slabosti takvog stanja nađe pre svega u ljudskom faktoru.

Da bi subjektivnost ljudskog resursa sveo na što manju meru, Ford je nastojao da radniku ostavi što manje slobode na radnom mestu i da ga prinudi na određeni intenzitet rada.

Uspešnu organizaciju proizvodnje automobila, Ford je video u praktičnoj operacionalizaciji sledeća dva osnovna pravila:

- ni jedan radnik ne treba da pravi više od jednog koraka na svom radnom mestu. Ukoliko se ovo pravilo ne poštuje, nastupa veliki gubitak vremena, što umanjuje produktivnost rada.
- nijedan radnik se ne sme saginjati. Sredstva i predmeti rada moraju biti tako podešeni da radnik u stojećem stavu izvršava određene operacije.

Navedena dva principa omogućili su radnicima da proizvod tj. automobil po određenom ritmu dolazi do radnika, umesto dotadašnje prakse u kojoj je radnik odlazio prema proizvodima tj. automobilima.

Suština Fordovog uspeha se nalazi u nekoliko elemenata:

1) Tehničko tehnološki raspored

Ljudi i alati raspoređeni su prema tehničko-tehnološkom redosledu, čime je ispoljen dominantan uticaj tehnološke postavke na organizaciju rada.

10. VELIKANI SVETSKOG BIZNISA

Beskrajna traka sa automobilima prolazila je od jednog do drugog radnog mesta kroz „uži koridor”. Svaki radnik na automobilu treba da uradi određenu operaciju u određenom vremenu, nakon čega nastavlja kretanje prema drugim radnim mestima. Beskrajna traka je tako podešena da od radnika zahteva najmanje fizičko naprezanje dok izvršava određene operacije.

Ford je nastojao da fizički smanji naprezanje radnika na beskrajnoj traci. On je u tome uspeo, ali je putem monotonije uzeo čoveku sve osobine i pretvorio ga u „privezak mašine”.

Takva situacija navela je engleskog novinara Benta Revisa da izrazi svoj očaj pri poseti fabrici automobila u Detroitu:

*„Od hiljade radnika koje sam posmatrao nisam osetio osmeh,
već samo tup izgled umornog lica”.*

Beskrajna traka je olakšala fizički rad, ali je ubila dušu proizvodnje, unoseći još nehumanije odnose u proizvodnju.

2) Centralizovani menadžment

Ford je bio žestok pristalica centralizacije. On je poznat po racionalizaciji rada posebno kod rukovodeće strukture. Time je uspeo da koncentriše svu vlast u svoje ruke odbijajući svaku pomisao na delegiranje ovlašćenja na svoje saradnike i pomoćnike.

Zahvaljujući svom čvrstom opredeljenju ka centralizaciji, Ford je izgubio veliki broj stručnjaka, što ga je koštalo gubljenja prestiža i nekoliko milijardi dolara izgubljenog profita.

Posebne antipatije Ford je gajio prema administraciji. U režiji, tj. ljudima van proizvodnje, Ford je video pre potrošače nego ljude koji su doprinosili uspehu kompanije.

Priča se da je Fordov sin sugerisao ocu da smanji broj ljudi u kancelariji knjigovodstva koji žive u nemogućim uslovima. Ford je obišao knjigovodstvo, složio se sa sinom da imaju veoma malo prostora i odlučio da sve knjigovođe otpusti. „Sada imaju dovoljno mesta”, preneo je svome sinu Ford.

Fordova beskrajna traka je programirana iz operativnog centra, odakle se komandovalo celokupnim poslovanjem.

Ford je bio inženjer ali i praktičar. On je znao da brzina trake mora biti dirigovana iz operativnog centra i da to mora biti izuzeto od volje radnika u fabrici.

Osnovi menadžmenta

Automobil na beskrajnoj traci napušta nakon određenog vremena određeno radno mesto, nezavisno da li je operacija na njemu okončana ili ne.

Zbog tako proračunatog kretanja beskrajne trake, mnogi su Forda nazvali „pionirom trke za vremenom”,

Fordova dirigovana beskrajna traka bila je stalno u pokretu. Svaki radnik se morao podešavati brzini pokreta trake. Rad je razmrvljen do te mere da su pojedinci čitav vek provodili na prostim operacijama kao što su: nameštanje fara, nameštanje zupčanika, varenje jednog dela itd.

3) Pravilan odnos prema radnicima.

Ford je bio protiv suvišnog stratumiranja organizacije. On se pre odlučivao za jednostavne nego komplikovane organizacije. Takvo opredeljenje omogućilo mu je da pod svoju dirigentsku palicu stavi sve delove fabrike, nastojeći da odlučuje o svim pitanjima života i rada kompanije.

Plitka organizaciona struktura omogućila je Fordu da bude stalno sa izvršiocima, da se upozna sa njihovim željama, potrebama i problemima.

Ford je od radnika mnogo zahtevao, ali je na njih mislio više nego drugi industrijalci. On je nastojao da sjedini lične interese pojedinaca i interese fabrike, sa opštom težnjom da kroz zadovoljenje opštih interesa pridobije radnika za ostvarenje ciljeva kompanije, što su elementi paternalističkog stila u upravljanju imperijom.

U tom smislu Ford je isticao:

*„Automobil mora biti dostupan svakom Fordovom radniku,
a ne samo privilegovanim slojevima društva”.*

Da bi i praktično dokazao da mu je stalo do radnika, nastojao je da cene automobila stalno snižava, kako bi ih učinio dostupnim svakom zaposlenom.

Ford je uspeo da i pored rasta cena, smanji cenu koštanja automobila, tako da je njegova cena od 950 USD u 1909/10. god. bila smanjena na 335 USD 1920/21. god.

Tome je poseban doprinos dala Fordova beskrajna traka koja je bila u sistemu stalnog planskog smanjenja troškova, povećanja proizvodnje i rasta zarade zaposlenih.

4) Univerzalna organizacija.

Ford je živeo u organizaciji i za organizaciju. On se teško odlučivao za promenu tipova automobila, boje, menjanja izgleda ili već stvorenog imidža.

10. VELIKANI SVETSKOG BIZNISA

Ford se teško odlučivao za diversifikovanu proizvodnju. Dizajnerima je znao narediti:

„Napravite mi mali automobil za Evropu”.

Nastojao je da tržištu ponudi nešto što do tada nije postojalo. Tako je ponudio specijalizovan automobil za proizvodnju sladoleda koji je predstavljao značajnu novinu na tadašnjem tržištu.

Nudio je uglavnom dva putnička automobila i to: veći i manji, a bio je oduševljen postojećim modelima.

Negovao je američki dizajn i od njega je veoma teško odustajao. Kupcima, ali i svojim dizajnerima je poručivao da:

„Kupci mogu birati bilo koju boju njegovih automobila, pod uslovom da bude crna”.

I zaista, neka savremena istraživanja potvrđuje svo vizionarstvo Forda, jer i posle više od 70 godina crna boja automobila postala je zaštitni znak menadžerske profesije.

Život sa organizacijom omogućio je Fordu stalno preispitivanje i usavršavanje organizacije. On je normirao i tipizirao lančanu organizaciju tražeći sve racionalnija rešenja.

10.3.2. Organizacija Fordove železnice

Ford je svojevremeno kupio železničku prugu Detroit-Toledo-Ajronton, ceneći da na njoj može ostvariti značajan profit. Želeo je da objedini ili zaokruži multiproizvodni karakter i sa železnicom

Fordova železnica je funkcionisala na sledećim principima:

- ukinuo je sve olakšice i povlastice na železnici, osim onih koje su bile propisane zakonom,
- uveo je redukciju zaposlenih u administraciji, a racionalizaciju u radionicama za opravku i održavanje vagona i lokomotiva,
- lokomotive i vagoni su se opravljali isključivo u Fordovim radionicama,
- železnica je morala sama sebe da održava. Dotacije, tj. subvencije su bile neprihvatljive za bilo koji deo Fordove imperije,
- vreme prenosa, tj. prevoza robe od jednog do drugog mesta je skraćivano, što je pozitivno uticalo na bolju iskorišćenost železnice.

Principi funkcionisanja Fordove železnice su primenljivi i na današnje uslove. U tome je i veličina Henri Forda. Njegove organizacije i način njihovog

Osnovi menadžmenta

funkcionisanja su se zasnovala na industrijskim postavkama, sa pravilom da svaka mora sama sebe da finansira.

10.4. Tomas Dž. Votson

Veliko ime svetske biznis pozornice je Tomas Dž. Votson, tvorac snažne računarske kuće IBM.

O njegovom detinjstvu se malo zna, jer je njegov otac već bio industrijalac, što mu je omogućilo da pristojno živi i uz oca da ulazi u tajne svetskog biznisa.

Zna se da je od oca nasledio industrijsko preduzeće, da je bio žestok protivnik metoda kojim se otac služio u upravljanju kompanijom.

U 1956. godini zadesila ga je tragedija, kada je umro Tomas Dž. Votson, uz koga se osećao jačim.

Nakon smrti oca preuzeo je dirigentsku palicu u teškom trenutku za kompaniju. To ga nije omelo da izvrši reorganizaciju kompanije i uvede nove principe u menadžmentu koji su se zasnivali uglavnom na otklanjanju grešaka koje je njegov otac činio u upravljanju.

Imao je šestoro dece, ali nijedno nije bilo zaposleno u IBM-u, što na najbolji način govori o njegovoj principijelnosti i odnosu prema deci.

Srčane tegobe su ga rano odvojile od menadžerske fotelje. Ali on se kasnije odao diplomatiji i avanturizmu.

Ostavio je zdravo jezgro koje je sve više postajalo simbol računarizacije i pismenosti u svetu.

IBM se danas nalazi ispred mnogih razvijenih država na svetu po kadrovima i koncentraciji znanja. Njegov osnovni proizvod danas je znanje, tj. roba za koju se može kupiti bilo koja druga roba.

Osnovne temelje tog i takvog IBM dao je Tomas Dž. Votson, što zahteva detaljnije obrazloženje o tajnama njegovog uspeha.

Kako je uspeo Tomas Dž. Votson ?

Tajnu svog velikog uspeha, tvorac IBM je delimično otkrio u intervjuu koga je dao časopisu „Fortuna” 1988. godine. „Votson je mogao sebi da dozvoli luksuz da u štampi objavi recepte jednog takvog menadžera, ali menadžera o čijem uspehu su drugi mogli samo da sanjaju”.

Detaljna analiza navedenog intervjua, ali i menadžerske prakse T. Votsona,

pokazuje da razloge njegovog uspeha treba tražiti u sledećih nekoliko elemenata, koji su se pretvorili u bibliju IBM:

a) Permanentno razmišljati

Razmišljanje je prvi i osnovni uslov svakog progressa. Ono na čemu Votson posebno insistira je stalnost razmišljanja i traženja načina kako poboljšati rad i poslovanje, jer poseban značaj ima razmišljanje vrhunskih ljudi u kompaniji. Značaj razmišljanja je proporcionalan hijerarhijskoj piramidi kompanije. Mali naponi u razmišljanju strateškog menadžera znače mnogo više za kompaniju nego velika razmišljanja na dnu hijerarhijske piramide.

Votson je stalno razmišljao o svojoj kompaniji. Bio je opsednut proširenjem i stvaranjem svoje Imperije i u tome je uspeo. On je imao svoj stav o svakom problemu ili pitanju. Insistirao je da čuje i drugačija mišljenja i pri tome se nije ljutio. On je posebno razmišljao o lošim stvarima. Često je isticao „da se nikad ne može saznati šta ne ide dobro, ako se ne insistira na uzroku i odgovoru”.

b) Pokloniti punu pažnju svakom pojedincu

Votson je bio praktičar i naslednik američke poslovne filozofije koja i danas egzistira. Njena osnova je individualac, tj. pojedinac. Jedinka i njen interes su mere svih vrednosti kod Votsona. Sa ljudima i isključivo sa njima se može rešiti svaki problem i ostvariti svaki cilj. Bez njih svi resursi ostaju umrtvljeni, beskorisni i štetni.

Votson je poput drugih menadžera govorio da ljude treba stalno uveravati u njihove vrednosti. Greška je što to mnogi menadžeri ne čine ili čine samo za Božić, odnosno za jubilej kompanije.

Prema mnogim analitičarima, pažnja prema pojedincima je osnovni faktor uspešnosti Votsona. Zahvaljujući tome on je prevazišao rivale kao što su: „Reminton Rand”, „General Electric”, „Honeywell” prokrčivši sebi put u petsto najbogatijih kompanija u Americi.

Votson je imao poseban smisao da kod ljudi razvije njihovu lojalnost prema vrednostima kompanije. To je najvrednija osobina koju može da ima bilo koji menadžer.

Svi menadžeri, menadžeri i veliki broj radnika kupovao je akcije IBM po povoljnim cenama. Time se stvarala mogućnost da i oni učestvuju u ostvarenom profitu, ali i da interesno budu vezani za kompaniju.

Snaga Votsona II je bila u tome da nikad nije oklevao da unapredi nekog ko mu se

Osnovi menadžmenta

lično nije sviđao. On je govorio „da je najgora zamka fin i uglađen saradnik sa kojim se rado ide u lov ili na pecanje, ali bez ulova džaba je uopšte i ići”.

Posebno je obožavao sirove intelektualce. U njima je Votson video teške i nedopadljive pojedince, koji su opisivali stvari onakvim kakve jesu.

To je za Votsona bilo značajno jer mnogi intelektualci su skloni da opisuju stvari onakve kakve menadžeri žele da budu. Tada se gubi ne samo prava informacija već i zdrava osnova za donošenje kvalitetnih odluka.

Za Votsona su se ljudi često pitali: „Zbog čega ga zaposleni toliko trpe”? Odgovor su našli u činjenici što su svi znali da će se u njegovoj kompaniji obogatiti.

Time je dokazano da u poslovnom svetu sve ima svoju cenu. Tamo gde se ne mora trpeti nema zarade i obratno.

c) Uvek zadovoljiti klijenta

Navedenom sintagmom, Votson je ukazao na značaj marketinga u poslovanju kompanije. Pri tome je polazio od ispravnog stava da u kompaniji nastaju samo troškovi, a da je klijent taj koji „pokriva” učinjene troškove.

Ostati bez klijentele, znači nepodmiriti troškove. Tada i upravljačko-rukovodilačka struktura gubi smisao, jer sve dok se roba ne naplati postoji rizik.

Klijent je taj koji mora biti uvek zadovoljan. On se mora osvajati kvalitetom i cenom uz stalnu spremnost da mu se bude na usluzi.

Postprodajni tok je bila specijalnost Votsona. On je često isticao da je tehnološka inovacija bitna, da u njoj treba da prednjači, ali ona ne mora uvek biti motor uspeha.

Tajna IBM je da ne nudi samo kvalitet mašine, već i dobar servis. Drugi možda imaju bolje mašine, ali IBM mora imati dobar servis koji će biti svakog trenutka u službi klijenta.

d) Učiniti sve da stvar dobro ispadne

Biznis je složena stvar. U njemu se mnoge stvari dešavaju mimo predviđenih tokova.

„Važna je namera. Treba učiniti sve da stvar dobro ispadne”. Nastojanje svih da se prave stvari urade na pravi način dovode do uspeha. *„Treba samo želeći i uspeh neće izostati”* rezonovao je Votson.

Navedeni rezon, Votson je primenio u svojoj kompaniji. Kada je pedesetih godina svet oboleo od „kalkulitisa”, trebalo se upustiti u rizik, jer su tadašnje mašine sa

10. VELIKANI SVETSKOG BIZNISA

bušenim karticama bile hiljadu puta brže od tradicionalnih i klasičnih mašina.

Želeći još veću brzinu, smanjenje gabarita, bolji kvalitet i nižu cenu, Votson je uspeo da „potopi” druge konkurente.

e) Poseban akcenat se mora dati istraživanju, razvoju i inovacijama

Votson je uvideo da istraživanje i razvoj nisu mesto gde se samo troši novac, već pre svega „inkubator” nastanka i oblikovanja novih ideja.

Da bi pretekao konkurenciju odlučio se na veća ulaganja i inovacije. Umesto dotadašnjih uobičajenih 3% koje je konkurencija izdvajala za istraživanje i razvoj, Votson je duplirao ovaj iznos. U njegovom budžetu za stavku „Istraživanje i razvoj” izdvajano je 6% od ukupnih izdataka.

U praktičnom sagledavanju elektronike, Votson je video da njegova kompanija, ali i konkurencija imaju problem u matematičko-računarskoj operacionalizaciji određenih zamisli.

Da bi otklonio uočenu slabost i postao lider u usavršavanju „kalkulitisa”, obratio se Institutu za moderne studije u Princetonu sa molbom da mu ustupe Džona Fon Nojmana, velikog matematičkog teoretičara i računarskog znalca.

Pomenuti Institut je pozitivno rešio Votsonov zahtev i Nojman je otpočeo da vodi obrazovne seminare i kurseve za inženjere i tehničare. Rezultat navedenih napora bio je nastanak druge generacije elektronskih mašina, ali i liderstvo u ovoj unosnoj i profitabilnoj grani.

Kada je usvojena proizvodnja računara, pojavio se problem obuke kupaca za rad sa novoproduktovanim elektronskom mašinom.

Za pomoć se Votson obratio poznatom institutu MIT u Americi želeći da pridobije njihovu naklonost. Institutu je ponudio jedan računar, s tim da mu kao protivuslugu izvrši obuku nekoliko operatera koji bi pružali stručnu pomoć kupcima.

To je po svemu sudeći bio mudar potez u kome je povezan tehničko-tehnološki proces sa prodajom i obukom kupaca za korišćenje kupljenih proizvoda.

Zahvaljujući tako organizovanom radu i povezivanju svih faza u osvajanju i plasiranju novousvojenih proizvoda, računar druge generacije je relativno brzo uspeo i označio novu eru u svetu elektronike.

f) Veština menadžmenta je veliki kvalitet koji je Votson imao

Votson je od svog oca nasledio skromno bogatstvo u odnosu na ono koje je sam stvorio, ali je puno toga od njega naučio.

Osnovi menadžmenta

Kada je mladi Votson upozorio da je šteta što veliki broj menadžera satima čeka u hodniku na potpis i da bi trebalo da delegira neka ovlašćenja na niže nivoe, stari Votson je odgovorio: „*Slušaj Tome, lako je njima da čekaju kad su tako dobro plaćeni*”.

Votson se u mnogim stvarima nije slagao sa svojim ocem. On je ocu stalno prebacivao da je njegovo vreme prošlo i da su njegove metode zastarele. Najveće zamerke je sin upućivao ocu zbog toga što je odluke donosio sam i u upravljanju pokazivao znake apsolutizma.

Nakon smrti oca, Votson II je okupio stotinu najviših menadžera, najbolje inženjere i tehničare. Izvršio je preraspodelu zadataka, delegirao ovlašćenja i svakog učinio odgovornim za rezultate kompanije.

Umesto kontrole rada, Votson II je kontrolisao rezultate i uspeh kao efikasniji način kontrole i kao potpuno suprotan način menadžmenta u odnosu na njegovog oca.

Odluke koje su donesene na nivou kompanije nisu bile isključivo rezultat Votsona II, već delo svih menadžera i izvršioca.

Nacrt odluke je prezentiran zaposlenima i oni su imali pravo da je kritikuju, predlažu promene i ukazuju na njene nedostatke.

Votson II je uveo pravilo da nijedna odluka u njegovoj kompaniji ne može biti doneta, a da prethodno mišljenje o njoj nisu dali zaposleni.

Votson II je rezonovao da i zaposleni stavljaju svoj autoritet na kocku ukoliko daju saglasnost za odluku koja nije u interesu kompanije i njih samih.

Time je Votson II ukazao i na značaj tzv. „preklapajuće grupe” koju je u model menadžmenta uveo Likert, a u cilju otklanjanja mogućih nesporazuma između donosioca i izvršioca odluka.

g) Votson je „fabrikovao” stručnjake.

Nakon školovanja, Votson je svojim stručnjacima poveravao odgovarajuće položaje. Ako bi se prevario i čovek se ne bi snašao na odgovarajućem mestu, on nije bio smenjen kako su to do tada radili drugi menadžeri. U takvoj situaciji, Votson je prijateljski razgovarao sa ljudima i poveravao im druge položaje koji su im više odgovarali.

Votson se bojavao velike vlasti i moćnih ljudi. On je uvek isticao da kompanija može biti diktatorska organizacija, zbog toga što predsednik poseduje ogromnu moć, odnosno vlast.

10. VELIKANI SVETSKOG BIZNISA

Zbog toga se Votson zalagao da i predsjednik kompanije ima ista prava kao i svaki drugi zaposleni. Ako on učini neko nemoralno delo, treba ga otpustiti kao i svakog drugog zaposlenog.

Time je Votson u kontekst svoje upravljačke misije postavio isti status ljudi u organizaciji, kao osnovno načelo koje će biti temelj neoklasične škole organizacije.

Votson je tražio pravu informaciju, a nju je mogao dobiti samo od sirovih intelektualaca koji nemaju diplomatskog šlifa i koji su spremni najčešće da kažu istinu.

Tvrdio je da što se čovek više okruži ljudima teške inteligencije više će biti u prilici da ih strpljivo sluša. Tada dobija veći manevar i slobodu da učini ono što zaista namerava i želi.

Votson je posebno insistirao da u kompaniji uvek postoji kritična masa za pokretanje inovacionih aktivnosti. Kompanija nije mesto za spavanje ili statiranje, već mesto gde se ostvaruju najsuptilnije stvari na svetu.

Tražio je dinamičnost kod menadžera i ukoliko bi se desilo da neki Menadžer gubi dah sa kompanijom rasturao ih je i zamenjivao ih sa novim. To su po njemu bili pre svega „novi mozgovi” koji su morali davati život kompaniji.

Zahvaljujući tako stvorenoj atmosferi, IBM je prešao granice u preko 80 zemalja i bitno uticao na život i rad njihovog stanovništva.

Votson je veliko ime svetskog biznisa. U njemu su bila sjedinjena sva teoretska i praktična saznanja savremenog menadžmenta.

Čovek velikog imena i srca, Votson II je 1970. godine doživeo srčani udar. Svoje mesto u upravljanju sa IBM prepustio je Džonu Ejkersu.

Nakon napuštanja menadžerske profesije šetao se fabričkim prostorijama, razgovarao sa ljudima, bio spreman da sluša žalbe i eventualna nezadovoljstva zaposlenih na rukovodstva ili pojedina rešenja u Imperiji.

Interesovala su ga razmišljanja trgovaca i kupaca o proizvodima IBM i svakome je postavljao pitanje da iskaže dobre i loše strane svoje Imperije. Naročiti značaj je pridavao lošim stvarima jer se njihovim eliminisanjem na najbolji način unapređuje poslovanje.

Votson II je otišao u penziju 1971. godine. Nastavio je život pun avantura. Govorilo se da je on živio ubrzano i da je kod drugih ljudi takav tempo zahtevao dva života.

Osnovi menadžmenta

Iako bolešljiv, Votson II nije mogao 1979. godine da odbije ponudu predsjednika Džimija Kartera da postane američki ambasador u Moskvi.

Jedan od najuspješnijih poslovnih ljudi na svetu u ambasadorskoj ulozi morao je biti diplomata tj. prefinjen, a ne sirov intelektualac koji se borio za smanjenje nuklearnog arsenala u svetu.

I u poznim godinama želeo je akrobacije, naročito pri vožnji helikoptera ili mlaznog aviona. Po tome je bio poznat još kao pilot u Drugom svetskom ratu.

Iz navedenih i drugih razloga, može se zaključiti da je upravljačka praksa IBM bila izuzetna. Razloge takvom stanju treba tražiti u izvanrednom Votsonu II koji je pronalazio izuzetne ljude da ga prate i ostvaruju njegove zamisli.

Svaki Menadžer bi poželio da započne svoju karijeru u IBM. Svi su dobro znali šta znači biti bačen u duboku vodu, a ne znati plivati. Zbog toga su svi morali da prethodno nauče plivati, a to se nije moglo bez ulaska u vodu u kojoj su već postojale ajkule.

Pravi izazov je plivanje među ajkulama, uz opreznost da plivači ne budu progutani.

10.5. Bil Gejts

Budući mag digitalnog doba rođen je 28. oktobra 1955. u Sietlu, država Vašington. Bil ima stariju i mlađu sestru. Njegovim roditeljima nije dugo trebalo da shvate kako imaju posla sa genijem. Na prvom testu inteligencije kvocijent mu je bio 170.

Ali, nije ga samo njegov intelekt doveo na put uspeha. Pomogla mu je velika potreba za pobeđivanjem. Njegov ga najbolji prijatelj Karl Edmark opisuje kao vrlo neobičnog čak i iz doba od četiri godine. Sa sedam godina Bil je pročitao Enciklopediju - redom, od prve do poslednje stranice. Kad mu je učitelj rekao da napiše sastav o ljudskom telu genijalni Gejts doneo je rad od 30 stranica gusto ispisanog teksta. Lokalnog popa Dola Tarnera iznenadio je u jedanaestoj godini života kada je besprekornom interpretacijom izrecitovao Isusov govor na Sinajskoj Gori.

Kad je bio dečak Bil je preko leta čitao knjige i za svaku pročitanu knjigu od nastavnika je dobijao malu šarenu značticu. Bilo je devojčica koje su pročitale i petnaest knjiga, a on je pročitao trideset. Sve od rednog broja 2 do 99 bile su devojčice, a on je bio broj jedan. Neki su mu predmeti bili laki, recimo matematika i sve prirodne nauke. U prvih nekoliko dana škole pročitao bi sve udžbenike.

10. VELIKANI SVETSKOG BIZNISA

Roditelji su ga podsticali da dobija dobre ocene. Često su razgovarali o problemima kojima se bave i odnosili se prema njemu kao da može stvarno razumeti o čemu se govori.

Bil je provodio sate i sate u čitanju svoje omiljene naučnofantastične literature. Njegove navike zabrinule su roditelje, pa su potražili pomoć psihologa. On je to pretvorio u intelektualnu vežbu - raspravljajući s njim satima o Frojdovoj teoriji psihoanalize. Posle svake seanse psiholog mu je posuđivao svoje stručne knjige da bi nakon godinu dana rekao njegovim roditeljima da nema smisla pokušavati pobediti ga. Namera mu je bila i dalje pobeđivati, bez obzira da li je reč o tenisu ili o matematici. Ali, naša svakidašnjica bila bi itekako drugačija da se Bil držao svog početnog izbora karijere - studija prava.

Vrlo rano pokazivao je pregovarački talenat. Međutim, sve se to promenilo onoga dana kada je stigao u srednju školu i ugledao školski primitivni računar. Knjige nikada nije nosio kući, bio je super odlikaš i redovna nastava postala mu je dosadna. Vreme je provodio za voljenim terminalom. Nije prošlo mnogo vremena, a Bil je prevazišao ograničene mogućnosti školskog računara, pa je počeo kopati po otpadu obližnje fabrike računara. Zajedno sa nešto starijim prijateljem Paulom Alenom (kasnije suosnivačem Microsofta), iz kanti za smeće vadio je papire zamrljane ostacima kafe i proučavao beleške o njihovom operativnom sistemu.

Njegova genijalnost došla je do izražaja još dok je išao u školu. Sa 13 godina napravio je računarski program za igru koja se temelji na napoleonovoj vojnoj strategiji. Cilj - vladanje svetom...

Svoje slobodno vreme provodio je čitajući magazine „Fortune” i „Forbes”, a svojim učiteljima je govorio da uskoro dolazi vreme kad će postati milijarder. Zahvaljujući nadarenosti za poslovanje, u četrnaestoj je napravio prvi veliki korak u pravom smeru. Osnovao je vlastito preduzeće, TRAF-O-DATA, koje je za potrebe gradske uprave brojalo automobile i slalo izveštaje gradskoj vladi. U prvoj godini poslovanja preduzeće je zaradilo više od 13 hiljada dolara. Sve je teklo sjajno, dok se nije otkrilo da u direktorskoj fotelji sedi učenik sa bubuljicama.

Harvard je najbolji univerzitet za one koji žele da pokušaju rad u poslovanju, Gejts ga je upisao, ali i napustio u prvoj godini dokazavši da ima istančan osećaj za vreme. Osetio je da dolazi računarska revolucija i osnovao 1975. godine preduzeće Microsoft da bi on i Alen mogli legalno prodavati svoj prvi veliki proizvod: BASIC - programski jezik za altair, prvi komercijalni mikroracunar.

Osnovi menadžmenta

Moderna era PC-ja počela je tek 1980. IBM je angažovao njegovo preduzeće da im napiše operativni sistem, odnosno program koji omogućuje korisniku da računar shvati njegove naredbe.

Nakon globalnog uspeha s legendarnim MS-DOS-om, usledili su još bolji Windowsi, da bi potom na tržište izbacio i njihovu grafički atraktivniju i korisnički jedinstvenu verziju Windows 95. Gejtsov softver, pre svega operativni sistem Windows XP., i program za obradu teksta Microsoft Word, nalazi se u više od 90% od ukupno 140 miliona PC-ja na svetu. Bez obzira na uspeh i novac okrenut je radu. U periodu od 1978. i 1984., koristio je samo 6 dana odmora. Čak i u trenucima opuštanja, njegova se ideja zabave razlikuje od onoga što većina ljudi smatra zabavnim. Na vrhuncu jednog partija, na kojem je bio domaćin, predložio je gostima da pušeci šalju dimne signale u binarnom kodu, u seriji nula i jedinica.

Bil Gejts je zaista najuspešniji među uspešnima. On je i Tesla i Edison, ali i Ford i Huvar Hjuze našeg doba. Biti na čelu, za njega znači gledati napred, istezati vrat što dalje u nepoznato. Trenutni status mu je dosadan, jer svoj život živi u budućnosti, i ne može dočekati da konačno stigne tamo. Bil Gejts predviđa probleme koji će se pojaviti, unapred zna pitanja koja će mu na sastancima postavljati, pretpostavlja spore odgovore ljudi što ga okružuju.

Kad Bil Gejts govori o računarima, o tehnologiji, o poslovnoj strategiji, biotehnologiji, ili svojoj viziji budućnosti, zaprepastila bi vas količina informacija koje drži u glavi i lakoća kojom šeta po njima i izvlači zapanjujuće zaključke. Kako Bil predviđa budućnost. On kaže da se PC danas koristi kao primarno oruđe za stvaranje dokumenata različitih vrsta - za procesiranje i izradu teksta, za prezentacije, za grafikone. Ali kad želite naći neki dokument, odložiti ga ili preneti, to zapravo, ne radite elektronskim putem. Izvučete ga na papir i pošaljete. U nadolazećem informatičkom dobu, do dokumenata će se dolaziti elektronskim putem, samo putujući po mreži takozvanim informatičkim putem. Gejts troši 100 miliona dolara godišnje kako bi proizveo software koji će omogućiti funkcionisanje takvog sistema, učiniti ga pristupačnim, laganim za upotrebu, a pri tom, što nije nevažno, na pravi način zaštititi tajnost. Uskoro će milioni ljudi biti na mreži, a niko od njih neće pri tom koristiti papir. On predviđa da papir neće potpuno nestati, ali ga više gotovo neće biti.

Bil Gejts je počeo sa preduzećem u koje je zaposlio četiri radnika. Krenuo je iz zabave i počela je da ga hvata panika da li će stići da uradi sve što treba.

Radnicima mora isplatiti plate. Tako je zabava postala ozbiljna odgovornost.

10. VELIKANI SVETSKOG BIZNISA

Tada u početku bio je uključen u sve.

Bil ne voli da ga zovu poslovan čovek, već naučnik ili tehnolog.

Bil Gejts važi za najbogatijeg čoveka današnjice. Novembra meseca 2003. imao je preko 50 milijardi dolara. Svakoga dana on je bogatiji za 20 miliona dolara. Reč je o čoveku koji obrće 2,4 milijarde dolara na sat, odnosno 57 milijardi u toku 24 sata. Njegovo bogatstvo zasniva se na uspešnom softveru - preduzeću Microsoft, zahvaljujući kojem su personalni računari postali obični poput televizijskih prijemnika. DOS, C++, Window, Elektronska pošta, Internet, Visual Basic, Virtual Reality. Sve ove stvari su pokraj nas i funkcionišu. Njegovim operativnim sistemom menadžment računarom danas je jednostavno kao vožnja biciklom.

Bil Gejts ima izgled krhke osobe, na kojoj su upadljive jedino naočare, snažno protivureći liku genija kojeg pokreće zastrašujuća kombinacija ambicije, nagona, pa i nemilosrdnosti, moglo bi se reći - okrutnosti.

Oktobra 1997. posetio je japanskog premijera Rynarta Hašimotoa, obišao je Kinu s novim privatnim avionom koji je platio 21 milion dolara (dotad se, uglavnom, vozio redovnim linijama i to u ekonomskoj klasi).

Zajedno sa velikim pronalazačem mobilne telefonije Craig Mc Caw-om, pokrenuo je projekat Teledisc kojim želi da okruži zemlju mrežom od 288 niskoletućih telekomunikacijskih satelita, koji kad se budu međusobno povezali toliko će izmeniti lice našeg sveta da ga više nećemo moći prepoznati.

Bil Gejts želi da promeni i način obrazovanja učenika. Sa engleskim premijerom Toni Bler-om namerava da sprovede najveću revoluciju školstva koja se ikad dogodila u Velikoj Britaniji. U sledećih pet godina sve 32 hiljade britanskih osnovnih škola želi da se poveže sa Internetom. Možemo sebi postaviti pitanje da li je takva Gejtsova angažovanost njegov dobar marketing kojim sebi osigurava buduće klijente koji će se koristiti Microsoftom? I dok ga neki dočekuju raširenih ruku kao vizionara trećeg milenijuma, ima i onih koji u njemu vide kobni orvelovski lik Velikog Brata. Nekim ljudima Gejts uliva veliki strah koji se temelji na pretpostavci da će jednog dana svetom vladati računari, a ne ljudi.

Gejts tvrdi da će u budućnosti naši osećaji moći da se prikažu računarskim binarnim kodom. On smatra da ljudska inteligencija nije nešto jedinstveno i tvrdi da ćemo moći da je kodiramo na računar.

Biografija Bila Gejtsa je zapravo priča o čudu od deteta koje je osvojilo svet. Za razliku od francuskog vojskovođe Napoleona Bonaparte, Bil Gejts ne zna za poraz.

Osnovi menadžmenta

Gejts razmišlja o svom nasledniku. Mora odabrati pravu osobu koja bi donosila odluke umesto njega. Neko ko bi mogao to raditi drugačije, a ipak raditi dobro. Ne sme se krenuti od pretpostavke da svi moraju raditi sve na potpuno isti način. Potrebno je ispuniti bitne uslove - to mora biti neko ko se vrlo dobro razume u tehnologiju, ima mnogo energije i voli da misli unapred.

Najbogatiji čovek Amerike i jedan od najbogatijih u svetu unosi paniku među konkurentima kako svojim izjavama, tako i postupcima. Englezi sanjaju kraljicu, a amerikanci Bila Gejtsa. Sa 31-om godinom, postao je najmlađi milijarder na svetu. Prisutan je svuda: u bankama, maloprodaji, medijima itd. On ne samo da želi promenu, već želi da „vlada svetom”.

Bio je mlad, ali za poslovni svet visoki profesionalac od koga se moglo dosta naučiti. Tajne njegovog uspeha treba ipak tražiti u sledećih nekoliko elemenata.

a) Jasna vizija i ciljevi

Mnogi praktičari nemaju jasnu viziju i ciljeve kojima teže i koje žele ostvariti. Time dolaze u kontraverzu jer ne znaju šta zapravo žele.

Gejts je pravilno shvatio da je osnovni preduslov svakog uspešnog delovanja postojanje jasne vizije. Shodno tome konstruisao je ciljeve koje treba ostvariti.

Gejts je pokazao smisao za sistemski pristup u organizaciji. On je definisanje ciljeva shvatao kao sistem koji se sastoji iz mnoštva podsistema i podciljeva koji su među sobom uslovljeni i jedan iz drugog proizilaze.

Svoj odnos prema viziji i cilju Gejts je izrazio rečima:

„Mi imamo viziju. Mi imamo jasno postavljen cilj od koga smo još uvek daleko”.

Na ovako datu opservaciju njegovi saradnici su odgovarali:

„Ako je cilj daleko, šta smo onda dodavola radili sve ove godine”.

Gejts ne bi bio uspešan kada bi u određenom dostignuću video i kraj uspeha ili vrhunsko zadovoljstvo.

„Svaki postignuti cilj je nešto što ostaje iza nas. Treba ostvarivati naredne ciljeve”, rezonovao je Gejts.

Gejts je legendaran po sveobuhvatnošću u predviđanju računarske tehnike. On je nastojao da postavi nove standarde koji će biti prihvaćeni od konkurencije.

Kao dugoročne ciljeve Gejts je postavio dva osnovna cilja koji će postati kredo Microsofta, i to:

10. VELIKANI SVETSKOG BIZNISA

- „Na svakom stolu računar, u svakom računar, „Microsoft softwear”
- „Mi postavljamo standard”.

Navedeni ciljevi će verovatno biti ostvareni. U kojoj meri će to biti Gejtsovi softverski programi, pokazaće vreme. Ali, to nije sve.

Gejts sebi postavlja ciljeve. U intervjuu nemačkom časopisu „Der Spiegel” on ističe:

„Današnji kompjuteri su povećali produktivnost, ali oni još uvek ne mogu čuti čoveka, niti mogu da govore. Računar je gluv, slep i nem.

On ništa ne uči iz načina na koje ga čovek koristi”.

Prednjim konstatacijama, Gejts je odredio pravac daljih akcija. On pri tome konstatuje: „Logično razmišljanje neće nikad biti u nadležnosti računara. Moj cilj i nije da ljude zamenimo računarima, nego da im poklonimo inteligentnog pomoćnika”.

b) Medijsko-marketinška kampanja

Gejts je veliki značaj pridavao medijskoj kampanji njegovih softverskih paketa. Nedeljama pre puštanja u prodaju „Windowsa 95” gotovo svi kanali na televiziji i sve novine bile su preplavljene Mikrosoftovim reklamama. Gejts, poznat kao stručnjak za zabave, organizovao je niz žurki, promocija, angažovao je najpoznatije zvezdice i novinare i iskoristio svako parče praznog prostora da ga popuni već poznatim logotipom „Windowsa”.

Vrhunac svega bilo je to što je na dan puštanja u prodaju, Microsoft zakupio ceo broj londonskog „Times-a”, popunio ga reklamama i delio besplatno. U novinama nije bilo nikakvih natpisa, već samo poruke Bila Gejtsa.

Medijsko predstavljanje softverskog paketa bilo je osmišljeno do najmanjeg detalja i novi proizvod je osvajao simpatije tržišta.

„Sa kakvim žarom je tržište prihvatilo Mikrosoftove proizvode može se videti po podatku da je firma „Lotus”, potrošila 7, 5 miliona dolara za promociju „Jazza”, svog novog programa za unakrsno izračunavanje, koji je međutim potpuno propao kad se na tržištu pojavio Microsoftov Excel na čiju je promociju potrošeno jedva milion dolara”.

Gejts više pažnje posvećuje interaktivnim, nego televizijskim medijima. Saradnja sa holivudskom firmom „Dream works” i američkom stanicom NBC on vidi samo iz sledećeg ugla:

„U medijskom domenu smo vrlo izbirljivi”.

Osnovi menadžmenta

Time se Gejts uverio u korisnost i profitabilnost medija i propagande.

„Može čovek napraviti šta hoće ali ako to ne bude predstavio potencijalnim kupcima, nema efekta” rezonovao je novopečeni svetski milijarder.

Gejts je znao da reaguje veoma burno na neke medijske natpise u štampi. Naročito je kritikovao one natpise u štampi prema kojima je otkriven virus koji razara njegov programski paket „Windows 95”.

„To je najobičniji bezobrazluk” bio je njegov jedini lapidarni odgovor.

c) Racionalnost i štednja

Bil Gejts često ne odaje utisak najbogatijeg čoveka na svetu „Onaj koji zna ili koji ima ne treba to ni da pokazuje” rezonuju skromni, ljudi. O njegovoj ležernosti, pre bi se reklo skromnosti, postoje različite priče. Bilo je slučajeva da su novinari prilikom intervjuisanja molili Gejtsa da pozajmi džemper za slikanje od nekog kolege, kako se ne bi videla njegova neurednost.

Gejts je uvek izbegavao da putuje prvom klasom i najčešće je koristio ekonomsku klasu. Objašnjenje za ovakve postupke izrazio je recima:

„To ostavlja loš utisak. Čuvam se da mi luksuz ne pređe u naviku”.

Gejts je znao da je luksuz velika nesreća za poslovnog čoveka. Naročito se ljutio na obrazloženje svojih saradnika „da to Microsoft može da izdrži”.

Gejts je i prema sebi bio nemilosrdan. Nije davao materijala da se o njemu priča u negativnim konotacijama. Njegova plata je bila na petom mestu po visini u njegovoj kompaniji.

Gejts je pre bio racionalan nego škrt čovek. Kada je trošio, znao je zbog čega to čini, nastojeći da svaki utrošeni dolar donese još veći prihod.

Poznata je sklonost Gejtsa ka dobrim automobilima, brzom vožnji, šampanjcu i pompeznim zabavama. Na jednom pikniku koji je Gejts organizovao u avgustu 1991. godine učestvovalo je oko 10.000 radnika „Microsofta”. Njegovi saradnici i prijatelji skloni su da ovaj Gejtsov hobi objašnjavaju time što je on, u duši „veliko dete”. Cinici tvrde da je to veoma lukavo smišljen način da se čitav život ljudi koji rade za Gejtsa podredi samo jednom cilju, „Microsoft-u”.

d) Paternalistički odnosi prema zaposlenima

Gejts je mudar predsednik. On nastoji da svoje saradnike i zaposlene pridobije za ostvarenje njihovih ličnih ciljeva i interesa, a time i interesa „Microsofta”.

10. VELIKANI SVETSKOG BIZNISA

On pre svega mnogo traži od sebe samog pa tek onda i od ostalih zaposlenih. „Microsoft” je najveći neprijatelj njegovoj porodici. Gejts smatra da je „nedelja popodne sasvim dovoljna za odmor”. Svo ostalo vreme bi trebalo provoditi u firmi”, govorio je Gejts.

Ali, Gejts misli na svoje saradnike. On je svoje saradnike pridobijao da budu lojalni prema firmi. Gejts je prodavao deonice svoje firme zaposlenima i na taj način ih trajno vezivao za kompaniju.

Priča se da je u 1995. godini u „Microsoftu” bilo zaposleno preko 2.000 milionera, ili 20% od ukupnog broja zaposlenih. Pored toga postojao je jedan broj njegovih najbližih saradnika koji su imali i po nekoliko milijardi dolara. Gejts nastoji da se druži sa zaposlenima, što odudara od američkog menadžerskog stila u kome postoji tejloristički koncept, tj. oštra podeljenost između pojedinih hijerarhijskih nivoa menadžmenta.

Gejtsovo nastojanje da ceo svet stavi u jedan prozor je liderska ambicija na dohvatu ruke.

Njegov nastup je ubedljiv. Na jednom seminaru o jednostavnosti njegovih softverskih programa i njihove primene savetovao je menadžerskoj eliti: *„Pitajte vašu decu kako to funkcioniše”*.

On često organizuje zabave za zaposlene. To čini u spostvenoj režiji i često na svom porodičnom imanju. On svake godine organizuje zabave koje su bile praćene i određenim stručnim temama. Jednom je bilo organizovano predavanje na temu rekonstrukcije afričkog safarija, drugi put je na imanje dovezao šest tona peska da bi se takmičari nadmetali u gradnji kula u pesku.

Poseban značaj Gejts pridaje ekstravagantnim zabavama za sve radnike „Microsofta” pred božićne praznike.

Mladi stručnjaci se utrkuju ko će pre da dobije posao u „Microsoftu” jer Gejts nastoji da svakom zaposlenom reši sve probleme koji se kod njih pojave.

Time je Gejts ukazao na značaj sjedinjavanja brige za kupca, potrošača i za zaposlene. Gejts raspolaže vremenom i pameću njegovih zaposlenih, ali im za uzvrat daje visoke plate.

e) Kvalitet i jednostavnost programa

Bil Gejts svakoga jutra počinje svoju molitvu za što kvalitetnije programe „Microsofta”. Konkurencija traži slabosti u našim programima, kojih svakako ima i koje moraju biti otklonjene. To je i najveća stvar za svakog poslovnog čoveka.

Osnovi menadžmenta

„Nema savršenih priroda”.

U narednom periodu Bil Gejts posebnu pažnju usmerava na jednostavnost opsluživanja računara.

f) Istraživačko-liderski smisao

Gejts je istraživanju i razvoju posvećivao posebnu pažnju. On je u stanju da misli deceniju unapred što je odlika autentičnih genija. On svoju misiju počinje da širi na medije, zabavu i komunikacije.

Gejtsov fond za istraživački rad izražavan je na desetine miliona dolara, što je u vreme njegovog početka bila relativno velika suma.

Gejts je ekskluzivni vlasnik svih prava čuvenog Leonardovog Koledža Atlanticusa. Njegova kompanija je otkupila pravo na oko 1.000 umetničkih slika i oko 6.000 dela koja se nalaze u kolekciji Nacionalne galerije.

Multimedija bi po Gejtsu trebalo da predstavlja vrhunac računarske industrije. Radi se o povezivanju svih uređaja od televizora, videorekordera, faksa, štampača, telefona do računara u jedinstven sistem koji omogućava sasvim novi kvalitet upotrebe...

Na diskovima se sada može dobiti gotovo sve od opšte enciklopedije za šest sati govornog teksta, tri sata video snimaka, animacije i desetine hiljada stranica teksta i slika, do veoma specijalizovanih enciklopedija o umetnosti, psima, kuvanju ili vinu... Pomoću računara se može komunicirati sa drugim ljudima, gledati televizija, čak se i posao može obavljati bez ustajanja iz fotelja”.

Gejts je upravo završio gradnju jedne takve kuće koju je nazvao „Microsoft House”. Ona se prostire na hektar i po zemljišta, na imanju koje obuhvata i 130 metara morske obale”.

Gejts je strpljiv lider, iako „eksplođira” kada se omalovažava njegov proizvod. „Potrajaće još nekoliko godina dok se svim preduzećima isplate njihove investicije... Preduzeća koja žele da svojim sadržajima na svetskoj informatičkoj autostradi zarade pare, morala bi da kalkulišu pre sa desetak, nego sa tri do pet godina”.

g) Ostale osobine Gejtsa

Bil Gejts je veliki donator. Poklonio je oko 200 miliona dolara univerzitetima i školama koje nemaju sopstvene prihode. Time je pokazao i razumevanje za obrazovanje i dobročinstvo.

Gejts čita mnogo knjiga. Kažu da je pročitao hiljade knjiga i da ih „jede za

10. VELIKANI SVETSKOG BIZNISA

doručak”. Za njega je život škola u kojoj se stalno mora učiti, kako znanje ne bi zastarelo.

Televizija je za njega bolest i gubljenje vremena. Voli poker i priznaje da je hazarderstvo deo njegovog života. „*U kockanju mogu izgubiti mnogo para, ali jedino ako to dozvolim*”.

U poslednjih nekoliko godina, Gejts svakih 6 meseci otpušta jedan deo zaposlenih koji pokazuju loše rezultate.

Računar po Gejtsu nije, kao ni mozak, dovoljno iskorišćen. On je velika rezerva u daljem razvoju inteligencije.

Bil Gejts je jedan od retkih svetskih bogataša koji je bogatstvo zaradio na inovacijama, novoj tehnologiji i računarskim programima.

Čovek ispod čijeg imena se može navesti najveći broj pozitivnih epiteta nije se bavio finansijskim transakcijama, prometom nepokretnosti itd. On je bogatstvo stvorio prodajom znanja kao najkvalitetnije robe, za koju se može kupiti svaka druga roba.

„Microsoft” i „Apple” su danas dve najveće softverske kuće u Americi. Gejtsov „Microsoft” se ne nalazi u teškoćama kao „Apple” a velike zasluge pripadaju Gejtsu. On je za „Apple” konstatovao:

„Samo jaka leaderska ličnost na čelu mogla je da obezbedi preživljavanje koncerna”. Gejts svoju šansu u budućnosti vidi u ekonomiji obima, visokom kvalitetu, liderstvu i niskim cenama.

10.6. Lazar Paču

O značaju finansija u jednoj zemlji, preduzeću ili drugom poslovnom sistemu je suviše i govoriti. Danas se novac zarađuje putem novca, a profiti ostvareni prodajom ili plasiranjem novca prevazilaze profite proizvodnje ili drugih investicionih ulaganja.

Novac kao osnovni instrument finansija predstavlja „svežu krv” bez koje se ne može zamisliti postojanje ni jednog preduzeća ili nekog njegovog dela. Tamo gde novac ne dopire tu nema ni aktivnosti, a o motivisanosti da se i ne govori.

Na makro, mezo i mikro nivou, finansijski stručnjaci su nezaobilazni ljudi koji često deluju iz „drugog plana”. Njihova veština ili (ne)sposobnost često postaju presudni za (ne)uspešnost funkcionisanja nekog sistema.

Osnovi menadžmenta

Otuda i potreba da se upoznaju tajne uspešnosti „finansijskih magova”, ljudi koji su svojom umešnošću preporodili jednu naciju u teškim i često bezizlaznim situacijama.

Najpoznatiji i jedan od najposobnijih ministara finansija koje je Srbija ikad imala bio je Lazar Paču. Govorilo se da je to „srpski doktor” koji je zalečio i izlečio srpske finansije.

Rođen je 1855. godine u Čurugu, Bačka, od majke rođene Cvetić i oca popa Steve.

Otac mu je bio javni radnik, sklon pisanju. Za sobom je ostavio nekoliko književnih dela.

Lazar je imao dva brata: obojica su bili stariji od njega. Najmlađi u porodici Lazar je morao da se bori za svoje „mesto pod suncem”.

Tragedija je zadesila porodicu Paču u dva navrata. Posle očeve smrti, Lazar je ostao sa majkom udovicom i dva brata, nastojeći da organizuje dalji život.

Kada je od tuberkuloze umro srednji brat Ivan, Lazar je shvatio svu surovost života i nastojao je da se odupre svim nesrećama koje život donosi.

Da bi ojačao i dobio na visini, mali Lazar posvećuje posebnu pažnju bifteku i vinu kao dominantnom jelu i piću u njegovom jelovniku.

Kao mladić bez oca i brata odlučuje se da ode u Nemačku i svoj život posveti medicini. Upisuje se na Medicinski fakultet, počinje studiranje u Cirihi, ali ga zaljubljenost dovodi do braka.

Oženio se sa bogatom udovicom iz Beograda Lenkom Zakom. Veza sa Lenkom je za Lazara bila fatalna. Zbog nje je on prekidao studije, ponovo ih nastavljao i konačno postao doktor medicine.

Osnovni aksiomi i karakteristike rada Lazara Pačua

Lazar Paču je bio interesantna ličnost. U sebi je sjedinio tri specifične karakteristike, koje se teško mogu pomiriti i to: (1) bio je po svemu sudeći cincar, (2) bio je mason i (3) po struci je bio medicinar.

Specifičnost Pačua je bila u tome što su cincari po prirodi štedljivi ljudi koji prelaze u tvrdice. Vasa Pelagić je Lazara Pačua nazvao ČIFTOM, jer mu ovaj nije pozajmio novac da kupi ruske čizme. Masoni su značajni po jačini svog lobija pri čemu se globalizuje svet i zapostavljaju parcijalni interesi. Time je Lazar Paču postao kosmopolitista, što je za svakog čoveka veoma važna činjenica.

10. VELIKANI SVETSKOG BIZNISA

Lazar Paču nije bio ekonomista, već lekar. On se nije razumeo u ekonomsku, već u medicinske nauke. To bi za mnoge bila velika prepreka da se prihvati fotelje ministra finansija, ali ne i za Pačua.

Lazar Paču je bio radikal. I to jedan od glavnih ljudi u tadašnjoj Radikalnoj stranci. Govorilo se da je stub radikala u to vreme činilo tri umne, ali gotovo potpuno različite glave: Pašić, Protić i Paču. Svako od njih je imao određenih specifičnosti:

„Pašić ćuti, Protić priča, a Paču radi”.

Pašić je bio kičma radikala. Priča se da je “Pašić ostao zato što je mnogo toga odćutao za radikale, a da je Protić otišao zato što je mnogo toga ispričao o radikalima”. Time je potvrđena stara narodna poslovice „Ćutanje je zlato”. Ona i u menadžmentu predstavlja veliku mudrost.

Lazar Paču je bio ministar finansija u tri navrata i to: 1904-1905, 1906-1908 i 1912-1915. Bilo je to vreme opštih ratovanja Srbije kada su ekonomija i finansije predstavljale uslov za uspešnu odbranu od okupatora.

Lazar Paču je imao izgrađene principe svoga rada, ali i ponašanja. On je bio principijelan čovek. Za njega su bili jednaki i kralj i bilo koji drugi čovek. Sama ta činjenica govori da se Lazar Paču izdvajao od drugih srpskih ili državnih finansijera koji su „kasu” često prepuštali vladarima, ili postupali po njihovim nalogima.

Samo delimično navođenje njegovih principa u finansijskom ministrovanju pokazaće kako se „čuvare kase” moraju ponašati ma na kom se nivou nalazili.

a) „Država sa neuređenim finansijama jedva je dorasla i za najobičnije državne zadatke”

Navedeni aksiom je alfa i omega savremenog menadžmenta. On se jednako može primeniti na državu, ali i na bilo koji poslovni sistem.

Pod uređenim finansijama se podrazumeva kompletno i odgovorno trošenje narodnih para. Država je kao gazdinstvo. I na jednom i na drugom mestu troše se pare. Koliki iznosi to principijelno nije ni važno.

Time je Lazar Paču kao „doktor finansija” ukazao na značaj finansija i dokazao neopravdanost njihovog zapostavljanja.

Narod koji daje, ili oni koji zarađuju pare moraju znati gde pare odlaze. A za to je najpozvaniji ministar finansija u državi, ili finansijski menadžer u preduzeću.

b) „Najpreča potreba u svakom gazdinstvu uopšte je red i poštenje”

Paču je bio obrazovan, ali pre svega praktičan čovek. On je sa svojim postavkama mogao da bude i predsednik vlade. Bio je sistematičan i čovek jake radne energije.

Potreba za radom je nešto bez čega se ne može zamisliti funkcionisanje nijednog sistema. U vezi toga Paču je govorio: „Isto onako kao što red u gazdinstvu iziskuje da se vodi strogo računa o primanjima i izdavanjima, potrebno je voditi takav isti račun i u javnom gazdinstvu”.

Time je Lazar Paču dokazao da je pre svega dobar domaćin, čovek koji će „iz ambara uzimati onoliko koliko u njega stavlja”.

Finansijer mora biti pre svega domaćin, pa tek onda stručnjak. Čini se da je primer Pačua po ovom pitanju očigledan i nebrojeno puta potvrđen u praksi.

Poštujući princip reda, Paču se pošteno odnosio prema finansijskim obavezama koje je Srbija imala prema kreditorima.

Dugovi su se morali vraćati i tu nije bilo pardona. Govorilo se da je Paču dugove vraćao čak i neprijateljima. Time je sačuvao kredibilitet Srbije i sačuvao sopstveni ugled, što će biti od velike važnosti za dobijanje finansijskih injekcija u predstojećim ratovima.

Paču je znao da se kreditori mogu jednom obmanuti, ali da se time ništa ne dobija već „loš glas se na daljine čuje”.

Dok se u Srbiji demonstriralo, Lazar Paču je išao u Ugarsku i Francusku. Nastojao je da povрати poverenje Srbije i objašnjavao srpsku politiku. Nemci i Francuzi su mu nudili kredite sa svih strana. Svi su znali da će „srpski doktor za finansije” na vreme vratiti kredite.

c) Očuvati realnu vrednost novca

Lazar Paču nije bio ekonomista, ali je ekonomiju osećao. On je znao da ratno vreme donosi brojne lomove i da narod pred rat masovno podiže svoje štedne uloge, čime se povećava novčana masa u opticaju, a to dovodi do inflacije.

Zbog toga je pri preuzimanju ministarske funkcije i pred početak rata zabranio podizanje štednih uloga, čime je pokazao poznavanje monetarno finansijskih tokova u ekonomiji.

Paču je voleo da ima gotov novac. Miris „keša” ga je oplemenjivao, što se može videti iz brojnih indirektnih radnji i postupaka.

10. VELIKANI SVETSKOG BIZNISA

Ali, Lazar Paču je u cilju očuvanja realne vrednosti imovine, novac često pretvarao u zlato ili nepokretnost.

Po preuzimanju ministarske funkcije (26. 01. 1904. god.) Laza Paču je kupio palatu za svoju upravu (Uprava državnih monopola). Time je ostvario tri cilja:

1. novac je pretvorio u nepokretnosti (hipoteku) kao najbolje ulaganje za očuvanje vrednosti imovine, koja je uvek mogla da se adekvatno valorizuje;
2. odstupio je od dotadašnje prakse plaćanja visokih zakupa za zgrade i na taj način smanjio ili ukinuo budžetsku stavku „kirije”;
3. država je sa kupljenim nepokretnostima imala obezbeđen stalni izvor prihoda iz sopstvene imovine, što je povećalo njenu sigurnost.

Svako smanjenje budžeta ili ukidanje pojedinih stavki bilo je posebno zadovoljstvo za Pačua. Zato je ostala zapisana njegova karakteristika: „Besciljno terećenje budžeta beše mu naopako nisko”.

d) Finansije i trgovina su povezani

Laza Pačua je bio „doktor za finansije”, ali i za trgovinu. On je znao da se u finansijama može mnogo uštedeti ali u trgovini se može mnogo dobiti, odnosno zaraditi.

Uzaludno je štedeti u finansijama na malo, ako se u trgovini izgubi na veliko. Država je pre svega potrošač, odnosno kupac materijalnih dobara, a retko prodavac, pa navedena činjenica dobija na značaju. Zbog toga je Lazar Paču često bio angažovan na ugovaranju i kupovini soli, duvana i drugih artikala za državu. U pregovorima i pogađanjima je bio nenadmašan. Imao je posebnu strategiju u kojoj prodavac često nije mogao da izdrži upornost i veštinu srpskog ministra finansija.

Poznato je njegovo pregovaranje sa Bečom o trgovinskom ugovoru, po kome je u Austriju trebalo izvesti 15.000 komada goveda i 50.000 komada svinja. Ugovor je posle mnogo peripetija zaključen uz solidan tranzit uređenog mesa i prerađevina i carinsku stopu kakva važi za živu stoku.

Zahvaljujući sposobnostima Lazara Pačua, carinski rat između Austrije i Srbije je okončan. Srbija se ekonomski emancipovala i stekla nova evropska tržišta kao što su: Belgija, Nemačka, Turska, Italija.

Lazar Paču je bio tvrd pregovarač i u zaključivanju ugovora o zajmu u Parizu (1909. god.) i kada nije bio u vladi. Time je dokazano da ministar finansija mora

Osnovi menadžmenta

biti pre svega dobar trgovac, a onda i finansijer. To pravilo važi i za finansijskog menadžera bilo kog poslovnog sistema.

e) Državna kasa je svetinja

Za Lazara Pačua državna kasa je bila svetinja. Prema državnoj kasi se odnosio sa dužnim poštovanjem i nikada je nije ošteti ni za jedan dinar.

Znao je svojim saradnicima pa i Kralju Petru Karađorđeviću da uskrati pomoć ili uzimanje novca iz kase.

Za vreme Prvog svetskog rata sef je nosio sa sobom. Zavirivanje u državnu kasu za njega je bilo nepojmljivo. Priča se da je jednom prilikom kralj Petar I Karađorđević poslao svog ađutanta da mu na ime kraljeve plate pozajmi nešto novca. Lazar Paču je odsečno bez razmišljanja, onako nizak sa debelim podgušnjakom odbrusio:

„Ne. Kralj je kao i svaki drugi čovek, smrtna. Ako mu se nešto desi ili ga nateraju da abdicira, onda ću taj dug morati da vratim Ja!!”

Posavetovao je iznenađenog ađutanta da ode do kreditne zadruge gde daju pozajmice, da uzme odgovarajuće papire i menicu, uredno popuni i preda u redovnu proceduru.

„Ono što ja mogu učiniti za Kralja to je da mu budem svedok na menici, jer ja njemu verujem. Inače iz državne kase se ne može ništa davati pa makar se to odnosilo i na suverena kakav je Kralj”, rekao je Paču.

Kralj Petar I Karađorđević se nije naljutio. On je znao da je Paču bio fanatik čuvanja kase i da se dinar iz nje može izvući samo ako ga dvojica drže. Ali tada bi Paču pronašao način da eskivira otvaranje državne kase.

Lazar Paču je bio poznat po insistiranju da mu se kusur obavezno vraća u paru: *„Kad bi ja tako iz državne blagajne svaki dan uzimao po paru, šta bi ostalo unutra”.*

Time je Lazar Paču pokazao visok nivo odgovornosti koji može biti aktuelan za svaku vlast bilo na kom nivou se ona nalazila, ali i za finansijski menadžment.

f) Štednja je osnov svega

Lazar Paču je bio u državnoj upravi. Ona ne proizvodi, već samo troši. Država po Singlerovim zakonima je po pravilu loš domaćin, jer lako dolaženje do para malo koga obavezuje. Teško zarađen dinar se veoma teško potroši. Ako ne može zaraditi bar može štedeti mukom zarađeni novac.

10. VELIKANI SVETSKOG BIZNISA

Zbog toga se Lazar Paču okrenuo štednji. On je napravio plan suprotstavljanja carinskom ratu kojeg je Austro-Ugarska objavila Srbiji. On je znao da se putem ekonomije Srbija može najbrže „baciti na noge”.

U vezi toga izradio je Plan suprotstavljanja totalnoj blokadi, čija se suština svodi na sledeće:

1. uveo je sigurnosnu štednju. Svaki ministar u vladi za svaki izdatak makar bio i predviđen u budžetu morao je da dokazuje da je izdatak za određenu namenu zaista opravdan. Ministri su satima ubeđivali Pačua da odobri pare, što je kod ministara izazvalo brojne nelagodnosti, ali i odobravanje skupštinskog auditorija, a posebno seljaka i trgovaca. Poslanicima i onima koji su obavezni da plaćaju poreze državi, činilo se uvek da država više troši nego što treba i da seljaci plaćaju veći porez, nego što bi to zaista trebalo;
2. insistirao je na povećanju budžeta, ako je bio ubeđen da je to opravdano. Lazar Paču je bio pre razuman nego škrt čovek. Njega su obožavali seljaci i trgovci u skupštini, jer su znali da je on ne samo čuvar državne kase već i njihovih džepova.

Skupštinu je iznenadio kada se Ministarstvo saobraćaja zalagalo za povećanje budžetske stavke za fijakere kojim je trebalo da se vozi kraljevska porodica. Nakon negodovanja i neodobravanja ove stavke od strane poslanika, za govornicu je izašao mali i debeli Lazar Paču i opravdanost uvođenja novog nameta obrazložio:

„Braćo, vidite me kakav sam. Otkud ovakav sa 140 kilograma mogu da idem peške”.

U skupštini se zaorio smeh, a onda i aplauz i stavka „fijaker” u budžetu je bila odobrena. Poslanici su verovali Lazaru i bili su spremni da urade sve što on kaže.

Ministar mora biti glumac, kad je vreme glume, komičar kad to situacija zahteva, džentlmen u finansiranju zdravih projekata, ali i tvrdica kada je to potrebno.

To mora važiti na makro, mikro ili bilo kom drugom nivou ili organizaciji.

g) Država to (ne)može da podnese

Lazar Paču je previše štedeo, ali je bio široke ruke kada je finansirao Carinski rat i dva balkanska rata.

On je često isticao:

Osnovi menadžmenta

*„Svako vreme rada samo svoje ljude.
Čoveštvo nikad ne treba da postavlja zadatke koje nije u stanju da reši”.*

Naročito je prezirao sintagmu:

„Država to može da podnese”

Paču se suprostavljao nastojanjima da prođu sitne stvari, pravdajući da je država ta koja može da podnese određeni trošak.

Navedena teza je aktuelna za današnje i za bilo koje drugo vreme. Ona se odnosi na državu, ali i na mezoekonomske sisteme.

Zahvaljujući restrikciji Lazar Paču je ostavio zemlju sa više novca nego što joj je zaista bilo potrebno iako se radilo o ratnim i kriznim vremenima.

„Dalje se ne može”

Lazar Paču je srpski finansijski čudotvorac. Kao ministar finansija u vladi Nikole Pašića odigrao je značajnu ulogu i u finansiranju ratova. On je odigrao značajnu ulogu u političkom životu tadašnje Srbije, jer je Pašić ideju o ujedinjenju Srba, Hrvata i Slovenaca u obrazlaganju poverio upravo Paču Lazaru.

On je bio Cincar, a poznato je da su Cincari pored Jevreja i Jermena najsposobniji ljudi za pravljenje novca i trgovinu.

Lazar Paču je bio pre svega štedljiv čovek. On je sa državnom kasom postupao kao i sa porodičnom. Znalo se da je Laza porodičnu kasu podelio na onu kojom on upravlja i onu kojom upravlja njegova supruga Lenka.

Državna kasa je morala biti jedinstvena. Nema podela, već samo red i odgovornost. Sa kasom mora jedan komandovati. Ko ima kasu ima i vlast.

Lazar Paču je razumeo budžet i njegovu ravnotežu. On je bio obrazovan čovek. Čitao je dela naučnog socijalizma, ali je proučavao državne finansije posebno Ebergovu „Nauku o finansijama”.

Zahvaljujući poznavanju budžeta insistirao je na budžetskoj ravnoteži i obezbeđenju budžetskih prihoda iz realnih izvora.



LITERATURA

1. Atanasković Predrag, Sajfert Dragana, Cvijanović Strahinja: **Role and Tasks Projekt Manager**, Industrija, Beograd, 2009.
2. Baračkai Zoltan: **Menadžersko odlučivanje**, "Svjetlost", Sarajevo, 1991.
3. Bennet Roger: **Management**: Pitman Publishing, London.
4. Berndt R.: **Global management**, Springer, Berlin, 1996.
5. Blake R. Robert & Jane Mounton: **The Mengerail Gird**, Hudson, Tex: Gulf Publishing Company, 1964.
6. Bouven Frensis: **Američka politička ekonomija**, Njujork, Charles Scriber Sons, 1870.
7. Business Week: **Unutrašnja otkrića**, 6 jun 1964.
8. Business Week: **Who's excellent Now?**, 5.11.1984.
9. Certo Samuel: **Modern Management Ading Digital Fokus**, Nint Editon, Prentive Hall, Uper Seddle River, New Yersey, 2003.
10. Certo Samuel: **Supervision, Concepts and Skill-Building**, McGraw_Hill Irwin; Boston, 2006.
11. Certo C. Samuel, Certo S. Trevis: **Moderni menadžment**, Mate Zagreb, 2008.
12. Charney Cy: **Efikasan menadžer**, PS, "Grmeč", Beograd, 1996.
13. Čupić Milutin, Tumala Rao: **Savremeno odlučivanje-metode i primena**, Naučna knjiga, Beograd, 1991
14. Daft L. Richard & Norman B. Macintosh: **The Nature and use of Formal Control Sitems**, Jurnal of Management (1984).
15. Daft L. Richard: **Management**, Fourth ed. The druden press, Harcourt, Brace Colege, Publishers, 1997.
16. Daft L., Richard & Marcic Dorothy: **Understanding Management**, Fourth Edition, Thomson, South – Western, 2004.
17. Damjanović Mijat: **Menadžerska revolucija**, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1990.

18. Deming Edvards: **Kako izaći iz krize**, PS, "Grmeč", Beograd, 1996.
19. Denslou van Buren: **Principi ekonomske filozofije društva**, državne uprave i industrije, Njujork, Cassell & Co., Ltd., 1868.
20. Dessler Gary: **Osnovi menadžmenta ljudskih resursa**, Data status, četvrto izdanje, Beograd, 2007
21. Devis Raloh C.: **The fundamentals of Top Menagement**, New York; Harper, 1951.
22. Dikson, G. and J. Wetherby: **The Menagement of Information Sistem**, Mc Graw Hill, New York, 1985.
23. Donnelly J. H., Gibson J. L., Ivancevich J. M.: **Fundamentals of Management**, Irwin
24. Drucker F. Peter: **Menadžment za budućnost**, Poslovni sistem „Grmeč“ – „Privredni pregled“ Beograd, Beograd, 1995
25. Drucker P.: **Management: Task Responsibilities, Practices**, Harper, and Row, New Work, 1974.
26. Dubrin A.J., R.D. Ireland, i J.C. Williams: **Management & Organization**, South Western, SAD.
27. DuBrin, J., Andrew: **Fundamantals of Organizational Behavior**. South-Western, Thomson, Canada, 2005.
28. Erić Dejan: **Menadžment**, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd, 2000.
29. Fayol Henry: **General and Industrial Menagemant**, London, sir Isak Pitman and Sons, Ltd. 1949.
30. Fiedler E. Fred: **A Theory Of Leadership Effectiveness** (New York: Mc Graw-Hill Bok Company, 1967.).
31. Folett M. P.: **Dynamic administration**, New York, 1942.
32. Gant L. Henri: **Sistem nagrađivanja rada**, Transakcije američkog društva Mašinskih inženjera, Tom 223 (1901).
33. George, C. S. Jr.: **The History of Management Thought**, 2. izd. Upper Saddele River, NJ: Prentice Hall, 1972.
34. Gibson, L. James, Ivancevich, M. John, Donnelly, Jr. James, Konopaske, Robert, **Organizacions – Behavior, Structure and Processes**, McGraw-Hill Irwin, Boston, 2003.
35. Gomez-Mejia, &R. Luis, Balkin, B., David: **Management**, Mc Graw-Hill-Irwin, Boston, 2002.
36. Grupa autora: **Priručnik za menadžere**, IQ Media & MAT, Beograd, 1990.
37. Haas Hovard & Tamarkin Tom: **Lider u svakom od nas**, "Grmeč", - Privredni pregled, Beograd, 1995.
38. Hodgets R. Kuratko O.: **Management**, Fourth ED., Prentice-Hall Inc. 1994.
39. Ivancevich, M., John, Deuning, N., Thomas: **Management, Skills, Aplication, Practice, and Development**, Cincinnati, Ohio, 2006.
40. Ivancevich, M., John, Matteson, T., Michael: **Organizational Behavior and Management**, McGraw-Hill Irwin, Boston, 2002.

41. Ivanicevich J., & Donnelly J., Gibson J.: **Manegement**, BRI / IRVIN, Ho-mewood, Boston, 1989.
42. Janićijević Nebojša: **Upravljanje organizacionim promenama**, Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2004
43. Jovanović Petar: **Menadžment**, Fakultet organizacionih nauka Beograd, Beograd, 1996
44. Jovanović Petar: **Menadžment: teorija i praksa**, Fakultet organizacionih nauka Beograd, Beograd, 2005
45. Kinicki Angelo, & Kreitner Robert: **Organizational Behavior Key Concepts, Skills Best Practices**, McGraw-Hill/Irwin, Boston, 2006.
46. Klarin Milivoj: **Organizacija i planiranje proizvodnih procesa**, Mašinski fakultet, Beograd, 1996.
47. Konstanss Mcl. Grin, Eli Vitni: **Rađanje američke tehnologije**, Boston, Little, Brown and Co, 1956
48. Korda Majkl: **Moć - kako je steći i kako je koristiti**, Dosije Salijeri, Beograd, 1992.
49. Kreitner Robert: **Management**, Tenth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston,
50. Kukoleča Stevan: **Organizacijo – poslovni leksikon**, Zavod za ekonomske ekspertize, Beograd, 1990.
51. Lee, S and Moore L.J: **Introducion to decision science**, Petrucelli, New York, 1975.
52. Leković Božidar: **Principi menadžmenta**, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica, Bečej, 2006
53. Lessem R: **Global Management Principles**, Prentice Hall, New York, 1989.
54. Levin Kurt: **Field teory in Social Science**, New York, Harper & Brothers, 1951.
55. Likert Rensis: **New Patters of Management** (New York: Mc Graw – Hill Book Company, 1961.)
56. Likert Renzis: **The Human Organisation – MS Management and value**, McGrow – Hill Book Company, 1967.
57. Mantu Pol: **Industrijska revolucija u 18. veku**, London, Jonathan Cape, 1961.
58. March James G. & Herbert A. Simon: **Organizations**, (New York, John Wiley & Sons, 1958, 1966.)
59. Maršal Alfred: **Elementi industrijske ekonomije**, London, MacMillan and Co., Ltd., prvo izdanje 1892.
60. Mašić Branislav, Tot Vilmoš: **Principi menadžmenta**, Educons, Sremska kamenica, 2012.
61. Mcclelland C. David: **That Ugre Active, in Max D. Richards** (ed.), Readigs in Management, 7th ed. (Cincinnati: South-Western Publishing Company, 1986).

62. McCloskey Joseph F. and F.N.Trefethen: **The John Hopkins Press**, Baltimor, 1954.
63. Mil Stjuart Džon: **Principi političke ekonomije**, izdanje Ser V. Dž. Ešlija, London, Green & Co., Ltd., 1926.
64. Mincberg Henri, Olstrand Brus, Lampel Džozef: **Strateški safari**, Prometej, Novi Sad, 2004
65. Moli R.: **Rukovođenje u industriji**, Model, Vital Speeches of the Day, III, januar 1937.
66. Morita Akio: **Made in Japan**, Marcon, Beograd, 1990.
67. Muntzberg Henry: **The Manager job: Folklore and Fact**, Harvard Business Revie (jun-jul, 1975.) str. 49-61.
68. Munztberg H.: **Psihologija i efikasnost u industriji**, Njujork, Houghton Mifflin Company, 1913.
69. Nelson, L. Debra, Campbell Quick, James: **Understanding Organizational Behavior**, South-Western, Thomson, SAD, 2005.
70. Njumen S.P.: **Elementi političke ekonomije**, Andover, Gould and Newman, 1835.
71. Osland, S., Joyce, Kolb, A. David, Rubin, M., Irwin: **Organizational Behavior**, An Experiential Approach, Upper Saddle River, New Jersey, 2001.
72. Ožegović, Lazar, Sajfert Zvonko, Igić Saša: **Menadžment**, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, 2011.
73. Peters Tom: **Uspešan u haosu**, Poslovni sistem "Grmeč"-Beograd, Beograd, 1996.
74. Pjanić Z., Stojanović I., Jakšić M., Redaktori: **Ekonomska i poslovna enciklopedija**, Savremena administracija, Beograd, 1994.
75. Porter L., Kibin M.C.: **Management education and development**, Mc Grow-Hill, New York, 1988.
76. Pržulj Živka: **Osnove menadžmenta ljudskih resursa**, Fakultet za poslovni inženjering i menadžment, Banja Luka, 2006
77. Radosavljević Života: **Tajne uspeha velikih imena svetskog biznisa**, "Pronalazaštvo", Beograd, 2000.
78. Rajkov Miloš, Sajfert Zvonko: **Ljudska strana menadžmenta**, FON, Beograd, 1996.
79. Rajkov Miloš, Sajfert Zvonko: **Preduzetnički menadžment**, FON, Beograd, 1999.
80. Rajkov Miloš: **Leksikon menadžmenta**, FON, Beograd, 1993.
81. Rajkov Miloš: **MENADŽMENT – istorija naučne misli sa leksikonom pojmova**,
82. Rakita Branko: **Međunarodni menadžment**, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, 2003
83. Ristić Dušan: **Menadžment i rukovođenje**, Cekom papirus futura, Novi Sad.

84. Ristić Dušan: **Osnovi menadžmenta**, CEKOM, Novi Sad, 2009
85. Robbins Stephen, Coulter Mary: **Menadžment**, Data Status, osmo izdanje, Beograd, 2005
86. Robins Stephen: **Management**, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New
87. Rol Erik: **Rani eksperiment industrijske organizacije**, London, Longmans, Green & Co., 1930.
88. Sajfert Dragana: **Rukovodeća uloga direktora osnovne škole**, Diplomski - master rad, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin, Zrenjanin, 2009.
89. Sajfert Dragana, Cvijanović Strahinja, Lazić Jelena: **Rukovođenje neprofitnim organizacijama**, Ekonomski institut, monografija, Beograd, 2009.
90. Sajfert Zvonko: **Menadžment**, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin" Zrenjanin, Zrenjanin, 2002.
91. Sajfert, Z., Lazić, J., Cvijanović, J.: **Ciljevi menadžera**, Ekonomski institut, monografija, Beograd, 2007.
92. Sakay Kuniyasu: **The Feudal World of Japanese Manufacturing**, Harvard Business Review (novembar-decembar 1990.).
93. Schermerhorn, Jr. John, Hunt, G., James, Osborn, N., Richard: **Organizational Behavior**, John Wiley & Sons, Inc., New Zork, 2003.
94. Schermerhorn, Jr. John: **Management**, John Wiley Sons, Inc., New York, 2005.
95. Sheldon George: **The History Of Management Thought**, Englewood Cliffs N.J., 1968.
96. Stjuart Ser Džejms: **Ispitivanje političke ekonomije**, London, A.Miller & T. Katel, 1767.
97. Stoner, A. F. Džejms, Friman, R. Edvard, Gilbert, Jr., R. Daniel: **Menadžment**, Želnid, Beograd, 2002.
98. Tasić Ivan, Sajfert Dragana: **Organizacija rada škole**, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin, 2011.
99. Tejlor Frederik: **Naučno upravljanje**, Rad, Beograd, 1967.
100. Urwick Lyndall: **Axioms of Organization**, Public Administration Magazine., London, Oktobar, 1955.
101. Vasić Živorad, Sajfert Zvonko: **Menadžment**, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 2003.
102. Vasić Živorad, Sajfert Zvonko: **Osnovi menadžmenta**, Viša elektrotehnička škola, Beograd, 2001.
103. Vasić Živorad, Sajfert Zvonko: **Osnovi menadžmenta**, Visoka škola elektrotehnike i računarstva strukovnih studija, Beograd, 2007.
104. Vitlok Čarls, Kram Dvejn: **Menadžment u akciji**, Mladost Beograd, Beograd, 1990
105. Vučenović Vojislav: **Izvorišta veština rukovođenja**, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991.

Osnovi menadžmenta

106. Vučenović Vojislav, Leković Božidar: **Menadžment filozofija i tehnologija**, Želnid, Beograd, 1998.
107. Wehrich Heinz & Kontz Harold: **Menadžment**, deseto izdanje, Mate, Zagreb, 1994.
108. Wehrich Heinz: **Management Exelence**, New York, MC Graw – Hill Book Company, 1985.
109. Whitlok C., Krumme R.D., Crivellone D.P.: **Menadžment u akciji**, Mladost, Beograd, 1990.
110. Williams Chuck: **Principi menadžmenta**, Data status, Beograd, 2010.
111. Wren D. i Voich Dan: **Menadžment**, Poslovni sistem, Grmeč, Beograd, 1994.



INDEKS POJMOVA

A

administracija, 39, 40, 348
akcija, 4, 8, 73, 135, 204, 223, 245, ,
288, 295, 315,
analiza, 2, 32, 101, 162, 223, 247, 272,
303
aparat, 12, 288
aplikacijama, 11, 15
asocijacija, 26, 273
asortiman, 9, 12
autoritet, 18, 128, 193, 224, 306, 326

B

bogatstvo, 37, 313, 315, 325, 331, 337
bonus, 31, 34, 35, 251
Brend, 11

budućnost, 9, 73, 223, 296, 330
budžet, 73, 89, 140, 166, 250, 251, 344

C

centralizacija, 43, 248
ciklus, 105, 253
cilj, 3, 7, **24**, 77, 143, 179, 204, 264,
323
ciljevi, 1, 8, 16, 73, 159, 199, 243, 291,

D

Definisanje, I, IV, 7, 113, 199, 252
delatnosti, 10, 89, 125, 164, 212, 281,
disciplina, II, 42, 80, 173, 283, 304
dizajn, II, 11, 93, 123, 267, 321
doprinos, 3, 20, 74, 189, 245, 288,
305, 320

Osnovi menadžmenta

dostignuća, 3, 5, 153, 248, 272
društva, 17, 106, 146, 195, 281, 320, 346
društvo, 17, 26, 46, 91, 125, 160
dužnosti, 24, 25, 41, 42, 46, 56, 168,

E

efikasno, 6, 129, 163, 189, 253, 265
eksperiment, 37, 349
eksperimentisati, 51, 307
e-mail, 62, 154, 156
energija, 47, 208, 238
entitet, 1, 86, 143, 302
evoluirao, 51, 248, 281

F

fabrika, 45, 50, 65
faktori, 15, 45, 56, 73, 79, 129, 150, 204, 214, 215, 225, 254, 293
filozofija, 3, 29, 44, 58, 81, 349
finansije, 93, 136, 271, 338, 339, 340, 341, 344
fleksibilnost, 85, 87, 129, 188
fluktuacije, 59, 184
fokus, 15, 38, 44, 139, 180, 254
formulisanje, 73, 76, 77, 83, 113
funkcija, 3, 2, 4, 5, 7, 8, 17, 28, 30, 39, 56, 57, 58, 60, 73, 74, 75, 88, 126, 128, 131, 146, 162, 164, 185, 243, 244, 247, 248, 249, 265, 287, 304

G

globalizacija, 60
globalno, 11, 61, 240
greške, 42, 196, 260, 261, 283, 309
grupa, IV, 1, 117, 130, 162, 176, 179, 201, 261, 300

H

harmonija, 55, 121
harmonizacija, 42, 46
holistički, 11, 308
holizam, 85

I

ideal, 38, 54
ideja, 3, 5, 24, 31, 39, 40, 49, 117, 143, 216, 240, 281, 306, 307, 317, 325, 330
industrija, 26, 56, 301
informacija, 4, 84, 143, 167, 205, 245, 246, 247, 281, 302, 309, 324, 330
Inicijativa, 43, 186
inovator, 49
input, 84, 85, 133, 310
Inputi, 78
instrukcija, 19, 151, 226
instrukcije, 38, 54, 173, 174, 226
interakcija, 57, 200
interesi, 42, 106, 192, 193, 338

interfejs, 11, 67
 Internet, 9, 62, 65, 67, 135, 155, 331
 intuicija, 80
 investicije, 14, 32, 106, 182, 336
 inženjer, 27, 33, 47, 51, 58, 136, 234,
 inženjering, 26, 37, 38, 267, 348
 iskustva, 2, 9, 117, , 193, 204, 209,
 210, 285, 291, 304, 307, 309, 316
 Isporuka, 54
 istoriju, 4, 17, 39, 48, 142, 144
 istraživač, 38, 285
 istraživanja, II, 24, 82, 175, 211, 266,
 269, 280, 291, 321
 izgled, 12, 109, 319, 331
 izučavanja, 29, 44, 51, 54, 55, 59, 286
 izum, 51, 318
 izveštaj, 81, 164, 275, 276

K

kapital, 5, 6, 23, 37, 84, 104, 263, 293
 karakteristike, 60, 77, 129, 163, 168,
 178, 199, 203, 208, 210, 230, 243,
 254, 257, 283, 338
 kartice, 28, 31, 33
 katalizator, 52, 111
 klasifikacija, I, 24, 49, 82
 komandovanja, II, 2, 7, 53, 123, 128,
 129, 141, 200, 236, 248, 302
 Kompanija, 9, 11, 12, 68, 70, 72, 92,
 95, 98, 101, 111, 120, 136, 140, 172,

183, 185, 327
 kompjuteri, 10, 143
 kompleksnost, 80, 129, 288
 koncentracija, 50, 92
 koncept, 1, 19, 53, 128, 129, 132, 137,
 180, 185, 188, 262, 335
 konkurencija, 12, 65, 66, 119, 132, 325
 kontinuiran, 11, 46, 73, 109, 112
 kontinuitet, 29, 32, 57, 254
 kontrole, II, IV, V, 1, 18, 73, 123, 243,
 292, 300, 326
 kontrolisanja, 7, 75, 76, 145, 243
 kooperacija, 23, 30
 koordinacija, 41, 46, 58, 81, 125, 128
 korelacija, 49, 78, 175, 305
 kultura, 60, 108, 186
 kurs, 2, 47, 292
 kvalitet, 11, 28, 124, 244, 283, 308,
 324, 325, 336
 kvantifikacija, 102
 kvantitativan, 59
 kvantitativna škola, 50

L

lanac, 2, 39, 116, 123, 128, 129, 200,
 293
 ličnost, 18, 42, 47, 48, 50, 52, 56, 200,
 216, 306, 337, 338
 lideri, V, 46, 186, 208, 222, 224, 225,
 227, 230, 231, 232, 237, 263, 301,

Osnovi menadžmenta

304, 305, 308

liderske pozicije, 13, 203

ljudi, V, 1, 17, 75, 125, 199, 247, 301, 317,

logistiku, 10, 15, 302

lokalno, 61

M

maksimum, 6, 50, 222

Marketing, 88, 186, 236, 293

mašina, 8, 37, 50, 56, 97, 112, 155, 194, 256, 324, 325

materijal, 5, 84, 130, 260, 267, 288, 303

MBO, 110, 111, 112, 116

Menadžer, II, 2, 30, 41, 77, 79, 94, 98, 111, 200, 209, 223, 224, 225, 226, 237, 246, 259, 263, 327, 328

menadžerski stil, 1, 86

menadžment, I, II, III, 1, 4, 17, 73, 32, 138, 159, 219, 286, 299, 316, 317, 319, 331, 342, 345, 348

mera, 8, 170, 177, 201, 207, 280, 293

metod, 2, 28, 38, 48, 52, 59, 207, 262

Microsoft, 14, 329, 330, 331, 333, 334,

misija, 1, 73, 116, 172, 264, 276

Mobilizacija, 48

Moć, IV, 147, 229, 232, 347

Model, II, IV, 82, 144, 217, 230, 348

moral, 34, 136, 244

Motorola, 308

mozak, 66, 337

mreža, 68, 85, 208, 227, 253, 295, 296

N

nadležnosti, 20, 130, 169, 172, 274, 333

nadnica, 20, 25, 29

nagrada, 34, 38, 211, 217, 219, 237

napor, 25, 27, 46, 52, 184, 204, 205, 207, 217, 219, 249

napredak, 3, 17, 32, 82, 100, 102, 112, 210, 220, 239, 266

naučni, I, II, 2, 29, 31, 35, 38, 39, 40, 48, 51, 54, 55, 56, 58, 59

naučnici, 31, 50, 57, 280, 314

nauka, I, II, 1, 4, 2, 6, 39, 48, 54, 59, 80, 149, 280, 288, 307, 309, 347

neformalne, 56, 84, 150, 184, 201, 236

novac, 13, 18, 22, 57, 68, 155, 175, 192, 193, 216, 261, 313, 315, 316, 325, 330, 337, 338, 340, 341, 342

O

obezbeđenje, 106, 192, 303, 304

oblik, 23, 62, 84, 143, 146, 149, 160

obrazovanje, 24, 159, 173, 219, 299, 307, 313, 336

obuka, 2, 30, 44, 162, 190, 263

očekivanja, IV, 11, 62, 80, 135, 196, 204, 216, 217, 218, 220, 232, 282

odabir, 24, 190, 214
 odgovornost, 1, 30, 73, 117, 168, 225, 307, 330, 344
 odlučan, 52, 239, 309
 odlučivanje, V, 7, 73, 124, 131, 230, 253, 287, 288, 290, 291, 304, 345
 odluka, 2, 50, 77, 128, 177, 189, 248, 294, 297, 302, 305, 324, 326
 ograničenja, 57, 61, 83, 95, 101, 134, 171, 181, 230, 266, 280
 okruženje, 52, 57, 78, 87, 100, 137, 159, 189, 202, 220, 235, 240
 operacija, 27, 29, 38, 51, 63, 92, 97, 116, 291, 320
 operativnost, 32
 oprema, 84, 97, 153, 257, 265, 266, 317
 optimum, 39
 organizacija, III, 1, 21, 77, 124, 163, 173, 249, 271, 291, 320, 326
 organizator, 41
 organizovani rad, 19
 oruđa, 50, 59, 60, 66, 67

P

partnerstvo, 14, 20
 permanentno, 74
 personal, 42, 97
 perspektive, 109, 304, 308
 Phone, 14, 15

pijanista, 47
 pionir, 26, 53
 piramida, 19, 160
 plan, 27, 68, 69, 73, 74, 139, 251, 257, 295, 296, 301, 342
 Planiranje, II, III, 1, 73, 163, 164, 165, 186, 188, 191, 243, 271, 290
 poboljšanja, 11, 31, 35, 84, 97, 139, 141, 191, 195, 239, 254, 269, 270
 podaci, 2, 4, 64, 78, 84, 119, 156, 167, 171, 176, 177, 246, 254, 266, 302
 pojava, 6, 24, 82, 148, 204, 206, 276, 293
 pojedinci, 5, 7, 50, 55, 78, 100, 110, 124, 153, 200, 204, 249, 255, 300
 politika, 35, 75, 85, 89, 92, 93, 94, 95, 96, 100, 263
 ponašanja, IV, 3, 18, 74, 78, 133, 184, 187, 188, 199, 280, 339
 portfolio, 139, 238
 posao, III, 19, 53, 91, 123, 317, 335,
 poslodavac, 17, 165, 204
 poslovanje, 5, 18, 91, 124, 244, 245, 293, 304, 323, 327, 329
 poslovođa, 3, 75, 244
 posrednik, 64, 145
 poštenje, 43, 161, 225, 339
 poštovanje, 2, 38, 135, 162, 177, 209
 postupci, 73, 114, 131, 200, 291
 potez, 22, 265, 295, 325

Osnovi menadžmenta

potreba, IV, 2, 18, 126, 201, 246, 256,
268, 269, 271, 279, 328, 337, 339

Pouzdanost, 38, 54

pozicija, 17, 32, 49, 168, 237

praksa, 6, 18, 31, 80, 100, 161, 328

prava, 1, 20, 85, 128, 230, 265, 324,

pravda, 38

pravičan, 51, 52

pravičnost, 38, 218, 225

pravila, V, 1, 18, 38, 42, 53, 73, 133,
230, 248, 301, 308, 314, 318

precizan, 20, 82

predavač, 39, 47

predavanja, 44, 116, 172, 174, 184, 236

predmet, 1, 3, 41, 44, 47, 48, 59, 60,
164, 178, 224, 244, 250, 269, 286

prednost, 174, 182, 236, 303

preduzeće, 4, 23, 82, 127, 200, 231,
264, 265, 316, 322, 329

preduzetnik, 5, 26, 35, 287, 316

preduzetništvo, 5, 133

predviđanja, 7, 78, 82, 84, 140, 253

prestíž, 33

prihod, 32, 68, 69, 119, 277, 293, 334

primenljivost, 43

principi, 1, 3, 19, 29, 30, 37, 47, 59,
82, 132, 161, 164

pristup, II, 1, 24, 73, 123, 219, 256,
280, 303, 307, 332

procedure, 1, 2, 23, 84, 91, 95, 96, 129,
133, 200

Proces, II, V, 1, 77, 85, 106, 113, 115,
131, 162, 170, 178, 191, 195, 248,
249, 252, 282, 284

prodaja, 20, 41, 91, 93, 106, 120, 141

produktivnost, III, 53, 106, 124, 200,
255, 269, 270, 318, 333

profesionalci, 6

profit, 13, 60, 88, 91, 101, 105, 112,
118, 119, 139, 140, 141, 235, 238,
275, 321

prognoza, 58, 100

programi, 1, 66, 73, 91, 97, 98, 108,
112, 114, 241, 333

progres, 248

proizvođač, 13, 66, 76, 92, 119, 275

proizvodnja, 8, 34, 35, 38, 41, 44, 50,
54, 91, 92, 106, 180, 255, 325

projekti, 73, 114

promena, III, 45, 60, 139, 152, 163,
164, 211, 256, 280, 300, 307

proračuni, 1, 91, 98

prvi, 3, 11, 19, 116, 211, 244, 284, 295,
296, 305, 323, 329

prvoklasan, 11

psihologija, 35, 55

R

Račun, 275

računar, 62, 66, 265, 266, 267, 268,

325, 329, 330, 333
 Računovodstvo, 41, 186
 rad, 6, 19, 54, 55, 129, 168, 204, 303,
 313, 325, 327, 328, 329, 336, 349
 radnici znanja, 66
 raspodela, 54
 rast, 9, 10, 27, 50, 85, 114, 118, 136,
 141, 197, 250, 256, 276
 različitost, 60, 240
 Razmišljanje, 323
 razum, 38, 54, 110
 razvoj, 1, 17, 82, 246, 247, 253, 261,
 302, 306, 308, 325
 red, 18, 45, 50, 204, 282, 339, 340, 344
 regrutovanje, 2, 71, 162, 170
 relevantan, 85, 86
 rešenja, 9, 59, 76, 77, 205, 207, 253,
 257, 304, 321, 327
 resursa, III, 2, 17, 138, 159, 160, 209,
 287, 318, 346, 348
 rezultat, 24, 75, 133, 209, 253, 280,
 281, 285, 315, 326
 rukovodioc, 107, 109

S

samopoštovanje, 47, 209
 Samsung, 12
 saradnik, 38, 324
 savet, 38, 44, 54, 189
 savetnik, 38, 241

segment, 42, 65, 71, 132
 sektor, 52, 94, 102, 302
 selekcija, 2, 30, 162, 190
 senzitivnost, 45
 Siemens, 9, 11
 sistem, III, V, 3, 18, 74, 145, 199, 248,
 251, 282, 313, 330, 332, 336, 339,
 Situacioni pristup, 1, 86
 slabosti, 58, 99, 318, 335
 sledbenik, 38, 230, 264, 317
 smart, 14, 15, 156
 specijalizacija, 2, 25, 42, 123, 124, 125,
 219, 248
 sposobnost, V, 3, 24, 79, 136, 210,
 221, 224, 231, 285, 304, 306, 337
 sprovođenje, 7, 8, 30, 38, 52, 95, 170,
 195, 266
 stabilnost, 1, 86, 171, 203, 213
 standardi, 27, 28, 29, 38, 204, 249, 253
 standardizacija, 2, 12
 status, 13, 15, 46, 56, 57, 110, 148,
 202, 204, 210, 327, 330, 346, 350
 Strategija, 9, 13, 92
 stručnost, 79, 166, 258, 265
 struktura, II, 10, 123, 197, 200, 202,
 203, 213, 226, 258, 283, 320, 324
 svest, 43, 98, 99
 svrhe, 1, 36, 48, 68, 74, 91, 92, 106,
 176, 264, 273, 276

Osnovi menadžmenta

T

talenat, 22, 214, 299, 329

tehnika, 43, 79, 80, 82, 101, 112, 206, 256, 257, 260, 280

tehnologija, III, 3, 129, 153, 156, 181, 190, 197, 247, 263, 311, 349

teorija, IV, 3, 29, 60, 211, 279, 282, 283, 286, 287, 288, 289, 347

tim, 5, 35, 59, 138, 207, 45, 268, 269, 270, 299, 305, 306, 307, 316, 325

top menadžeri, 131, 132

TQM, 12, 13, 262

tradicionalan, 51

transakcija, 61, 64

transformacija, 10, 264, 265

trenutno, 13, 58, 63, 71, 109, 146, 247, 296

trenutnost, 38

trgovina, 25, 314, 341

troškovi, 29, 58, 76, 78, 97, 100, 118, 140, 247, 254, 259, 267, 324

tržišta, III, 13, 32, 124, 311, 316, 333, 341

U

učenje, 28, 64, 172, 174, 180, 188, 189, 200, 306, 310

učinak, III, 37, 56, 165, 177, 201, 203, 206, 209, 220, 231, 232, 306, 310

ugovori, 20, 295

umetnost, 1, 24, 145, 234, 307

unapred, 19, 25, 43, 87, 97, 104, 105, 166, 171, 244, 250, 286, 330, 332,

unapređenje, 11, 116, 166, 170, 174, 218, 221, 273, 309

univerzalan, 57, 287

Uprava, 340

Upravljanje, I, III, 2, 6, 8, 64, 84, 110, 162, 163, 165, 169, 173, 191, 194, 195, 206, 259, 347

uputstva, 37, 38, 51, 229, 230, 231, 260

usavršavanje, 6, 36, 166, 179, 182, 189, 265, 306, 321

uslovi, 4, 6, 29, 38, 45, 52, 54, 163, 175, 176, 202, 214, 259, 292, 313

usluga, 11, 35, 84, 138, 240, 249, 255, 262, 263, 265, 267, 293, 294, 311

uspeh, 2, 65, 74, 123, 209, 253, 255, 265, 270, 275, 293, 314, 324, Uspešnost, 199, 200

V

Veličina, 94, 204

verovatnoća, 81, 87, 104, 253, 254, 292

veština, I, 1, 79, 145, 223, 270, 302, 304, 306, 337, 349

viševarijantno, II, 85, 86, 88

viši menadžeri, 68

Vlasnik, 23, 270

vlast, 20, 26, 50, 160, 161, 187, 225,
319, 326, 342, 344

vođenja, 7, 60, 73, 261, 302, 304, 306,
308

vođstvo, 46, 61, 304, 305

vreme, 4, 17, 55, 124, 204, 317, 318,

Z

zadatak, 8, 57, 124, 206, 207, 229, 230,
231, 243, 245, 282

Zakon, 70, 274

zalihe, 29, 41, 109, 247

zapisi, 17, 23, 25, 143

zaposleni, 19, 56, 129, 200, 251, 263,
310, 324, 326, 327

zapošljavanje, 32, 97, 170, 303

Zarada, 32, 218

znanje, 6, 125, 175, 189, 203, 225, 243,
299, 303, 308, 309, 322, 336

Ž

Život, 300, 321

INDEKS SLIKA

SLIKA 2.1.	
Mojsijeva organizacija	21
SLIKA 3.1.	
Planovi kao osnova upravljanja	75
SLIKA 3.2.	
Bliska povezanost planiranja i kontrolisanja	76
SLIKA 3.3.	
Model menadžerskog planiranja	83
SLIKA 3.4.	
Pet ključnih dimenzija poslovnog planiranja	90
SLIKA 3.5.	
Postupna ograničenja politike s obzirom na hijerarhijsku strukturu	95
SLIKA 3.6.	
Koraci u planiranju	99
SLIKA 3.7.	
Napredak, vreme i kritične pretpostavke planiranja	103
SLIKA 3.8.	
Odnos ciljeva i organizacione hijerarhije	107
SLIKA 3.9.	
Mreža programa koji čine tipičan program novog proizvoda	108
SLIKA 3.10.	
Proces menadžmenta pomoću ciljeva	115
SLIKA 4.1.	
Funkcionalna departmentalizacija Panonske TE-TO, Novi Sad	125
SLIKA 4.2.	
Proizvodna departmentalizacija JKP "Vodovod i kanalizacija", Novi Sad	126

SLIKA 4.3.	
Geografska departmentalizacija PD Elektrovojvodina DOO, Novi Sad	127
SLIKA 4.4.	
Procesna departmentalizacija Neobus AD, Novi Sad	127
SLIKA 4.5.	
Departmentalizacija poslova sa klijentima Banca Intesa	128
SLIKA 4.6.	
Uža organizaciona struktura preduzeća sa užim rasponom kontrole	130
SLIKA 4.7.	
Šira organizaciona struktura preduzeća sa širim rasponom kontrole	130
SLIKA 4.8.	
Komunikacioni proces – Model interpersonalne komunikacije	144
SLIKA 4.9.	
Komunikacione mreže	152
SLIKA 4.10.	
Činioci koji usmeravaju ka mrežnoj organizaciji	153
SLIKA 4.11.	
Organizaciona struktura ribarske mreže	154
SLIKA 6.1.	
Komponente koje određuju radni učinak i stav prema poslu	203
SLIKA 6.2.	
Ilustracija procesa motivacije	212
SLIKA 6.3.	
Međusobna povezanost faktora motivacije po Hercbergu	213
SLIKA 6.4.	
Model Lavijerove teorije pojačavanja	217
SLIKA 6.5.	
Model Vrumove teorije očekivanja	218
SLIKA 6.6.	
Model motivacije Portera i Loulera	221
SLIKA 6.7.	
Menadžerska mreža	228
SLIKA 7.1	
Povratne veze upravljačke kontrole	246

Osnovi menadžmenta

SLIKA 7.2.

Proces kontrole prema Mokleru 249

SLIKA 7.3.

Tok informacija i korektivnih akcija kod različitih vrsta kontrole 251

SLIKA 8.1.

Proces donošenja odluke 284

SLIKA. 8.2.

Tipična faza odlučivanja 289

SLIKA 8.3.

Organizacija i menadžment 290

TABELA 2.1.

Petorica velikih 44

TABELA 6.1

Uporedna analiza menadžera i lidera 223



Visoka škola
elektrotehnike i računarstva strukovnih studija
Beograd