

## UVOD UMENADŽMENT

Menadžment je nastao u veoma dalekoj prošlosti. Reč menadžment potiče od engleske reči manage (menidž), što znači upravljanje preduzećem ili javnim poduhvatima. Menadžment predstavlja uspešnost raspolaganja ograničenim resursima ili sredstvima, odnosno sposobnost obavljanja datog posla. Pojava menadžmenta vezuje se za period industrijalizacije. Cilj je da se sa što manjim ulaganjem elemenata proizvodnje ostvare što veći rezultati privređivanja, a to se omogućava aktivnostima efikasnog menadžmenta. Svako preduzeće, kao ćelija robno-novčane privrede, predstavlja određeni organizacioni sistem. Organizacioni sistemi su, po pravilu, veoma složeni, a pred njima se postavljaju i sve složeniji zahtevi. Nosiocima funkcije upravljanja takođe se postavljaju sve složeniji zadaci, koje mogu da ispune samo ljudi koji za to imaju odgovarajuću kvalifikaciju, tj. profesionalni menadžeri. Aktivnosti profesionalnih menadžera predstavljaju skup znanja, veština, delovanja, koja se koriste u regulisanju ponašanja organizacionih sistema. Sve te aktivnosti imaju zajednički naziv menadžment i predstavljaju okosnicu organizacione strukture preduzeća. Menadžment predstavlja veoma kompleksnu aktivnost i može da se posmatra kao: veština upravljanja, teorija o upravljanju i kao upravljačka struktura. Samo preduzeće sa kvalitetnim i efikasnim menadžmentom može zadržati svoju konkurentsku poziciju, rasti i razvijati se.

## ULOGA MENADŽMENA U PROCESU UPRAVLJANJA PREDUZEĆEM

Menadžment predstavlja ključnu funkciju preduzeća. Od sposobnosti menadžmenta zavisi uspešnost preduzeća ili drugog organizacionog sistema. Zato se, s pravom smatra da je glavni uzrok nerazvijenosti mnogih zemalja neprimenjivanje sistema savremenog menadžmenta, a ne nedostatak resursa. Cilj je da se ograničeni resursi ( ljudski rad, elementi proizvodnje, novac) racionalno koriste, kako bi se postavljeni ciljevi ostvarili uz što veći stepen efikasnosti i efektivnosti. Veoma je značajno napomenuti da današnja velika preduzeća zahtevaju primenu sistema profesionalnog menadžmenta. Profesionalni menadžeri preduzeća jesu unajmljeni stručnjaci, koji raspolažu odgovarajućim znanjem, veštinom i iskustvom iz oblasti menadžmenta. Smatra se da je menadžment po svojoj prirodi univerzalan i otuda njegova široka primena u različitim oblicima društvenih organizacionih sistema. Ključni elementi menadžmenta su univerzalni i, uz odgovarajuću adaptaciju, primenljivi u različitim sredinama, što su dosadašnja naučna istraživanja i iskustva u praksi i pokazala. Međutim, to ne znači da se menadžment svuda primenjuje na isti način.

## ISTORIJAT MENADŽMENTA

Kada se govori o istorijatu menadžmenta neophodno je napraviti razliku između menadžmenta kao prakse i menadžmenta kao naučne discipline. Suština industrijske revolucije sastoji se u naglašenoj tehničkoj podeli rada i zameni rada radnika radom mašina. Do industrijske revolucije došlo je tek u Engleskoj krajem osamnaestog veka.

Osnovu industrijske revolucije činila je parna mašina koju je usavršio i osposobio za praktičnu industrijsku primenu Džems Vat (James Watt). Primena parne mašine uticala je na snižavanje troškova i cena proizvoda, kao i proširivanje tržišta. Neophodni su bili menadžeri da bi planirali šta treba uraditi, da bi odredili ko će šta raditi, kao i da bi vodili i koordinirali ljudske napore i obezbedili da se postavljeni ciljevi ostvare. I u ranom menadžmentu, kao i danas, veliki problem predstavljala je motivacija i disciplina radnika, tako da su korišćene različite metode da se one ostvare (pozitivne-podsticaji, negativne-sankcije; i stvaranje radnih navika).

## DEFINISANJE MENADŽMENTA

Aktivnosti usmerene na efikasno obezbeđivanje, raspoređivanje i korišćenje ljudskih i materijalnih resursa radi postizanja datog cilja predstavljaju funkciju menadžmenta.

Nosioci ovih aktivnosti su posebno osposobljeni ljudi za obavljanje funkcija menadžmenta - menadžeri. Pod pojmom menadžment u anglosaksonskoj terminologiji podrazumeva se upravljanje organizacionim sistemima u različitim oblastima društvene delatnosti. U takvom obliku, uz specifičnu transkripciju i izgovor, ovaj pojam ušao je u mnoge svetske jezike, pa i u srpski jezik. Pod pojmom upravljanje, u širem smislu, podrazumeva se odlučivanje o ciljevima organizacionog sistema, zatim o načinu i sredstvima kojim se takvi ciljevi mogu ostvariti, kao i o korišćenju rezultata poslovanja toga sistema. Prvobitno, vlasnici kapitala uloženog u preduzeće bili su nosioci funkcije upravljanja i rukovođenja. Oni su čak učestvovali u izvršnim poslovima. To je bilo moguće u manjim preduzećima i u uslovima jednostavnih delatnosti. Međutim, razvojem privrede i društvenog života uopšte došlo je do delegiranja upravljačkih i rukovodilačkih nadležnosti i odgovornosti na profesionalne menadžere. Menadžment se posmatra, s jedne strane, kao veština upravljanja i rukovođenja organizacionim sistemima kao i nosioci te funkcije, a s druge strane, kao teorija koja izučava ovaj fenomen i doprinosi njegovom usavršavanju. U tom smislu, menadžment kao fenomen može da se posmatra sa tri aspekta i to kao:

- 1) veština upravljanja,
- 2) teorija o upravljanju i
- 3) upravljačka struktura.

S obzirom na kompleksnost oblasti koju obuhvata, nije lako dati preciznu, valjanu i sveobuhvatnu definiciju menadžmenta. Meri Parker Folet (Mary Parker Follett) smatra da menadžment predstavlja veštinu obavljanja posla preko (ili posredstvom) drugih ljudi. Suština rada menadžera ogleda se u nastojanju da zaposleni u preduzeću kvalitetno, racionalno i blagovremeno obave svoje zadatke koji su u funkciji postavljenih ciljeva preduzeća. Navedena definicija ima jedan nedostatak, a to je što nigde ne ističe da je proces donošenja odluka o poslu koji treba da se obavi u preduzeću takođe jedna od veoma značajnih funkcija menadžmenta. Autor Stenli Vens (Stanley Vance) menadžment definiše i kao proces donošenja odluka i kontrole rada ljudi na ostvarivanju postavljenih ciljeva. Viljem Sprajgel (William Spreigel) smatra da menadžment predstavlja takvu funkciju preduzeća koja se sastoji u usmeravanju i kontroli različitih aktivnosti u preduzeću radi postizanja postavljenih ciljeva. Jedan od najznačajnijih autora iz oblasti menadžmenta Piter Draker (Peter Drucker) smatra da se suština menadžmenta ogleda u funkcijama koje on obavlja, a to su planiranje, organizovanje, zapošljavanje, uticanje i kontrolisanje.

## RAZVOJ MENADŽMENTA PROFESIONALNI MENADŽMENT

U svim organizacijama potrebno je planirati, organizovati, voditi i usmeravati rad zaposlenih ka ostvarivanju postavljenih ciljeva. Date ciljeve treba ostvariti racionalnim korišćenjem raspoloživih resursa i u optimalnom vremenu, kao i u skladu sa potrebama tržišta i drugih korisnika. Piter Draker smatra da se, pre svega, zahvaljujući adekvatnom menadžmentu japanska privreda razvila iz nerazvijene u jednu od najrazvijenijih na svetu. Japanci su preuzeli američki menadžment, a zatim ga prilagodili svojim kulturnim specifičnostima i primenili u svojoj privredi. Fajol (Henry Fayol) smatrao je da svako preduzeće mora da ima sledeće funkcije: menadžment, tehničku funkciju, komercijalnu funkciju, finansijsku funkciju, funkciju sigurnosti i računovodstvenu funkciju. Fajol je funkciju menadžmenta nazvao administrativnom funkcijom preduzeća i smatrao je da je ona jedna od najvažnijih aktivnosti u preduzeću. Frederik Tejlor (Frederick Taylor) je smatrao da menadžment ima odlučujuću ulogu u poslovnom uspehu preduzeća i da, usled toga, mora biti postavljen na naučnim osnovama. Danas preovlađuje mišljenje da je u savremenim, kompleksnim i veoma promenljivim uslovima privređivanja uloga menadžmenta u ostvarivanju poslovnog uspeha preduzeća presudna. Piter Draker smatra da je kritična tačka prelaska na sistem profesionalnog menadžmenta 300 do 1000 zaposlenih (u zavisnosti od specifičnosti poslovanja konkretnog ekonomskog subjekta). Glavni zadatak profesionalnih menadžera jeste uspešno i racionalno ostvarivanje planiranih ciljeva preduzeća.

## NAUČNI MENADŽMENT

Iako je funkcija menadžmenta stara koliko i ljudsko društvo, menadžment kao naučna disciplina novijeg je datuma. Prvi autor koji je oblast menadžmenta proučavao sistematski i koji je dao značajan doprinos njegovom razvoju jeste Frederik Tejlor. Tejlor je koristio naučne metode i vršio konkretne eksperimente u upravljanju proizvodnim pogonima.

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

## ŠKOLE MENADŽMENTA

Od pojave „teorije naučnog upravljanja“ do danas razvilo se više škola menadžmenta. Najvažnije su sledeće:

- 1) klasična škola menadžmenta,
- 2) škola ljudskih odnosa,
- 3) škola teorije odlučivanja,
- 4) škola nauke o menadžmentu,
- 5) škola teorije sistema i
- 6) situaciona škola menadžmenta.

## KLASIČNA ŠKOLA MENADŽMENTA

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

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

Teorija naučnog menadžmenta potiče od rezultata istraživanja čuvenog američkog inženjera Tejlora koji se smatra i tvorcem ove teorije. Tejlor je nastojao, da koristeći saznanja iz prakse, formira menadžment kao nauku koja se zasniva na čvrstim, dobro postavljenim principima. Administrativnu teoriju ili teoriju procesa u okviru klasične škole menadžmenta, razvio je Fajol. Glavni cilj njegovih istraživanja bio je sistematsko razumevanje celokupnog menadžerskog procesa. Birokratsku teoriju menadžmenta razvio je Maks Veber. Ova teorija ima veliki uticaj na razvoj menadžmenta kao naučne discipline, ali i na njenu primenu u praksi. Neke postavke birokratske teorije menadžmenta još uvek se koriste prilikom uspostavljanja menadžerskog sistema u određenim organizacijama. Pored svojih

nesumnjivih prednosti, klasična škola menadžmenta ima i određene slabosti, pa je često trpela i kritike. Jedna od najčešćih kritika jeste zanemarivanje ljudskog faktora organizacije. Pristalice ove škole takođe su smatrali da zaposlene interesuje samo plata, kao i da se zaposleni uvek ponašaju racionalno (što je praksa demantovala). Klasična škola, zbog manjkavosti u pristupu prema određenim problemima, nije adekvatno rešila mnoga značajna pitanja menadžmenta, kao što su: vođstvo, motivacija, komunikacije, međuljudski odnosi.

### ŠKOLA LJUDSKIH ODNOSA

Začetnik škole ljudskih odnosa bio je Elton Mayo (Mayo) koji je prvi uočio važnost ljudskog faktora u organizaciji. Škola ljudskih odnosa ili ponašanja počela je da se razvija tridesetih godina prošlog veka. Predstavnici škole ljudskih odnosa smatrali su da su motivacija za rad, moral u radu i učinak (produktivnost) veoma usko povezani sa socijalnim odnosima među radnicima i između radnika i menadžera. Smatralo se da su ljudi zavisni od međuljudskih odnosa, a ne od fizičkih uslova rada. Tvorci škole međuljudskih odnosa svoja istraživanja fokusirali su, uglavnom, na proučavanje uloge čoveka i njegovog ponašanja u jednom organizacionom sistemu. Pristalice ove teorije posmatraju čoveka kao psiho-fizičko biće i kao socijalnu jedinku, kao pripadnika različitih društvenih grupa. I teorije autora škole ljudskih odnosa takođe su imale određene slabosti. Prvo, njihov pristup proučavanju problematike menadžmenta potpuno se oslanjao na klasičnu školu. Drugo, kao i autori klasične škole, i oni su organizaciju posmatrali kao izolovan, zatvoren sistem, što ne odgovara realnosti budući da se svaka organizacija nalazi u interakciji sa svojim okruženjem.

### ŠKOLA TEORIJE ODLUČIVANJA

Osnivač škole teorije odlučivanja je Simon. Prema ovoj teoriji menadžment je proces donošenja odluka, a ne proces obavljanja menadžerskih funkcija. Učinak svih menadžerskih funkcija podrazumeva donošenje odgovarajućih odluka tako da se celokupna problematika menadžmenta može svesti na posmatranje i proučavanje procesa donošenja odluka. Autori škole teorije odlučivanja svoje proučavanje usmerili su na posmatranje: odluka, donosilaca odluka i na proučavanje socijalnog i psihološkog ambijenta donosilaca odluke. Čitav sistem menadžmenta posmatraju kroz segment donošenja odluka. Glavna slabost ove teorije jeste poistovećivanje čitave, veoma kompleksne, menadžerske aktivnosti sa procesom odlučivanja.

### ŠKOLA NAUKE O MENADŽMENTU

Škola nauke o menadžmentu spada u red najstarijih škola i potiče još iz daleke prošlosti, ali je svoj najveći zamah dobila u vreme Tejlora i njegovih pristalica „naučnog upravljanja“. Intenziviranje nastojanja da se menadžment pretvori u nauku naročito je naglašeno za vreme Drugog svetskog rata. Tada su menadžeri vladinih predstavnika i naučnici nastojali da uspostave red i strogu racionalnost u radu pozadinskih službi koje su bile angažovane u ratnim operacijama. Škola naučnog menadžmenta takođe ima svoje slabosti koje se ogledaju, pre svega, u tome što sve pojave teži da kvantifikuje i podvede pod matematičke formule. Takav pristup, kako je praksa pokazala, nije uvek moguć i suviše je uzak za svu kompleksnost koju menadžment u tretiranju problema treba da ispolji.

### ŠKOLA TEORIJE SISTEMA

Škola teorije sistema nastala je šezdesetih godina dvadesetog veka i rezultat je razvoja opšte teorije sistema. Do pojave opšte teorije sistema došlo je i kao posledica istraživanja u oblasti upravljanja složenim dinamičkim sistemima kao i istraživanja koja su se odnosila na razvoj matematičkih modela optimizacije. Sve to rezultiralo je u novim naučnim saznanjima, kao i u novim metodologijama. Glavna odlika škole teorije sistema jeste tretiranje organizacije kao organskog otvorenog sistema, čiji delovi (podsistemi) su međusobno povezani i isprepleteni. Može se reći da ova škola menadžmenta ima dosta pristalica zbog čega je za relativno kratak vremenski period postala preovlađujuća u literaturi o menadžmentu.

### SITUACIONA ŠKOLA MENADŽMENTA

Praksa je pokazala da su situacije sa kojima se menadžer susreće veoma raznolike, a često i specifične, pa je nemoguće izraditi jedan jedinstven, univerzalan model po kome će se menadžer ponašati u određenoj vrsti situacije. Prema situacionom konceptu nije moguće izgraditi jedan opšti menadžerski princip ni pristup već menadžer treba da projektuje organizaciju, da definiše njene ciljeve, strategiju, politiku i planove saglasno konkretnim uslovima u okruženju. Jedna od prednosti škole situacionog menadžmenta jeste i to što nudi metod analize, kao i način uspešne integracije organizacije sa njenim okruženjem.

### PRINCIPI MENADŽMENTA

Principi menadžmenta predstavljaju određene zahteve u obavljanju menadžerske funkcije da bi se ostvarili postavljeni ciljevi. Prvi autori koji su proučavali ovu oblast bili su začetnici teorije „naučne organizacije rada“ ili „naučnog upravljanja“. Tejlor je formulisao princip „upravljanja

putem izuzetka“, koji predstavlja zahtev ili težnju da menadžeri usmeravaju svoju pažnju samo na one slučajeve kojima se postavljene norme ne ostvaruju ili se prebacuju iznad određene granice i u kojima se ne slede, ili ne mogu da slede, propisane procedure. Princip efikasnosti predstavlja zahtev da se određeni cilj ostvari na najracionalniji način (u smislu odnosa rezultata i ulaganja); Princip efektivnosti predstavlja zahtev da se određenom aktivnošću postigne željeni efekat. Kod principa efikasnosti postavlja se pitanje kako nešto radimo, a kod principa efektivnosti pitanje je šta je rezultat (efekat) našeg rada, tj. šta radimo.

## FAJOLOVI PRINCIPI MENADŽMENTA

Frederik Fajol svojim izučavanjima dao je veoma značajan doprinos razvoju teorije menadžmenta. On je formulisao 14 principa menadžmenta koji su umnogome i danas aktuelni. Povezanost ovlašćenja i odgovornosti. Ovlašćenja koje ima menadžer pri obavljanju svojih zadataka proističu iz njegove odgovornosti. U skladu s tim, menadžeru ne bi trebalo davati ovlašćenja bez preuzimanja odgovornosti, odnosno odgovornost menadžera trebalo bi da bude u skladu sa njegovim ovlašćenjima. Zvanični autoritet menadžera proizlazi iz njegovog položaja u menadžerskoj hijerarhiji, a lični autoritet proističe iz njegove inteligencije, iskustva, morala itd. Jedinstvo komande – svodi se na zahtev da zaposleni u preduzeću treba da imaju samo jednog šefa (boss) i da samo od njega primaju naloge. Sa zaposlenima treba da komunicira samo jedan (njihov) neposredni rukovodilac da se ne bi stvarala konfuzija oko toga čiji nalog treba pre izvršiti. Jedinstvo vođenja – predstavlja zahtev da sve menadžerske i druge aktivnosti u preduzeću koje imaju isti cilj budu objedinjene i vođene. Te aktivnosti treba da imaju jedan plan i jednog rukovodioca. Uspostavljenost skalarnog lanca komande – predstavlja zahtev da komandni sistem organizacije, sastavljen od lanca nadređenih i podređenih, bude postavljen duž čitave organizacije, od njenog vrha do dna. Uspostavljenost podele rada – predstavlja zahtev da se primeni specijalizacija rada za sve vrste posla, i menadžerske i tehničke. Cilj je da isti radnici rade uvek na istim operacijama, a da se menadžeri susreću uvek sa istim problemima, pa bi, na osnovu prethodnog iskustva, mogli pouzdanije da rešavaju nastale probleme. Disciplinovanost – predstavlja zahtev da svi zaposleni obavljaju svoje zadatke i međusobno komuniciraju saglasno pravilima, normama i običajima organizacije. Podređenost individualnog opštem interesu – predstavlja zahtev da interes organizacije bude iznad interesa pojedinaca i grupa, a to se može postići samo ako top menadžeri daju primer poštenja, pravednosti, integriteta itd. Pravednost nagrađivanja – predstavlja zahtev da nagrade budu uspostavljene u skladu sa težnjom i složenošću posla, kvalitetom zaposlenih, odgovornošću, radnim uslovima i sl.

Centralizovanost - jeste zahtev da organizaciona struktura preduzeća bude visoko centralizovana. Pri tome, to ne znači da u određenim domenima ne treba primenjivati decentralizaciju. Decentralizaciju treba primenjivati u velikim preduzećima u kojima su radnici udaljeni od glavnog rukovodioca pa je i komunikacija među njima otežana.

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

Pravednost - predstavlja zahtev da zaposleni budu tretirani na pravedan i ljubazan način.

Zastupljenost ovog principa predstavlja uslov lojalnosti i požrtvovanosti zaposlenih.

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

Podsticanje inicijative - predstavlja zahtev da menadžeri kreiraju radni ambijent tako da on podstiče sposobnost, dovitljivost i preduzimljivost zaposlenih.

Postojanje timskog duha - predstavlja zahtev za podsticanje kohezije i timskog duha među zaposlenima.

## VEBEROVI PRINCIPI MENADŽMENTA

Veber je pokušao da definiše osnovne principe menadžmenta i oni se mogu svesti na sledeće, ima ih pet:

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

## VRSTE MENADŽMENTA

Aktivnost upravljanja definisana je kao proces planiranja, organizovanja, zapošljavanja, vođenja i kontrolisanja napora članova kolektiva i korišćenja svih resursa preduzeća radi ostvarivanja njegovih ciljeva. Ako se posmatra stepen nadležnosti u procesu odlučivanja i



odgovornosti za ostvarivanje ciljeva preduzeća, teorija i praksa menadžmenta razlikuju tri osnovne varijante upravljačkih aktivnosti i to:

- 1)strategijski menadžment,
- 2)operativni menadžment,
- 3)menadžment poslovnih područja.

## STRATEGIJA I MENADŽMENT

Strategija je upravljačka aktivnost preduzeća ili drugog organizacionog sistema koja se odnosi na izbor pravaca, metoda i instrumenata za realizaciju ciljeva njegovog funkcionisanja.Uloga strategije u tekućem poslovanju i razvoju preduzeća svodi se na pronalaženje najboljih mogućih načina za ostvarivanje planiranih ciljeva.To se obezbeđuje kombinovanjem raspoloživih ljudskih i materijalnih resursa, kao i drugih konkurentskih prednosti preduzeća, kako bi se odgovorilo na izazove i ograničenja u okruženju i postigao što viši stepen efektivnosti poslovanja i efikasnosti privređivanja. Efektivnost je obavljanje pravih poslova, a efikasnost je obavljanje poslova na pravi način.Strategija preduzeća treba da obezbedi najpovoljniji način ostvarivanja ciljeva preduzeća u uslovima oštre tržišne konkurencije i pod dejstvom dinamičnih promena u okruženju.Izbor strategije uslovljen je veličinom, razvijenošću, vrstom i raznovršnošću delatnosti, kao i stepenom decentralizovanosti upravljanja preduzeća.

### KLASIFIKOVANJE STRATEGIJA

Moguće je izvršiti klasifikovanje strategija preduzeća prema sledećim kriterijumima:

- 1)Razvojne mogućnosti preduzeća,
- 2)Hijerarhijski nivoi,
- 3)Karakteristike promena,
- 4)Odnos prema konkurenciji,
- 5)Položaj na tržištu.

Prema kriterijumu razvojnih mogućnosti preduzeća bira se strategija: Ograničenog rasta ili stabilizacije, koja se karakteriše oprežnošću, odnosno izborom stabilnog umesto burnog i rizičnog rasta;Ekspanzivnog rasta, koja podrazumeva ofanzivni pristup razvoju preduzeća, što obuhvata prodor na nova tržišta, razvoj novih proizvoda i proizvodnih linija, kao i diverzifikaciju delatnosti preduzeća;Redukcije poslovanja, što podrazumeva smanjivanje obima delatnosti preduzeća, osamostavljanje pojedinih delova organizacione strukture, pa i njihovu likvidaciju.Kombinovanjem gore pomenutih strategija se postižu povoljniji efekti poslovanja preduzeća.

Hijerarhijski nivoi predstavljaju kriterijum po kome se razlikuju strategije:

Preduzeća, što podrazumeva donošenje baznih odluka za celinu organizacionog sistema.

Poslovnih jedinica, što se odnosi na donošenje ključnih odluka za usmeravanje poslovanja pojedinih delova organizacione strukture preduzeća. Poslovna funkcija, koja obuhvata proces odlučivanja o ciljevima aktivnosti u oblasti marketinga, proizvodnje, finansija, kadrova, istraživanja i razvoja i drugih segmenata poslovanja preduzeća. Karakteristike promena o kojima se odlučuje u okviru strategije preduzeća mogu se svesti na: restrukturiranje, preorijentaciju, revitalizaciju. Odnos prema konkurenciji kao kriterijum za izbor odgovarajuće strategije, podrazumeva sagledavanje potrošačke i konkurentne pozicije preduzeća. Postavlja se pitanje da li odabrati varijantu strategije:

- 1) napada,
- 2) odbrane ili
- 3) saradnje;

Strategija napada može biti usmerena na izbor između konkurenata:

- 1) jakih ili slabih,
- 2) bliskih ili dalekih,
- 3) dobrih ili loših, i sl.

Preduzeća se često opredeljuju za strategiju saradnje, kada ocene da varijante napada ili odbrane nisu celishodne. Ukoliko ne uspe strategija „pobede“ konkurenata, rešenje se traži u različitim varijantama saradnje sa njima. Odluke o strategijskim ciljevima poslovanja donose se na tri osnovna nivoa upravljačke hijerarhije. U tom smislu strategija se utvrđuje:

- 1) na nivou preduzeća kao celine,
- 2) za pojedine poslovne jedinice i
- 3) za poslovne funkcije.

Na nivou preduzeća utvrđuje se globalna strategija poslovanja, koja se dalje razrađuje po poslovnim jedinicama i poslovnim funkcijama kao delovima organizacione strukture preduzeća.

## STRATEGIJA PREDUZEĆA I NJENO FORMULISANJE

Strategija podrazumeva izbor pravaca, metoda i instrumenata za ostvarivanje uloge i ciljeva preduzeća, na osnovu čega se donose konkretne odluke i ulazi u određene obaveze. Proces formulisanja strategije obuhvata analizu, identifikovanje, procenu i izbor najpovoljnije varijante u odnosu na okolnosti u kojima preduzeće posluje. Ovaj proces obuhvata tri osnovne faze:

- 1) postavljanje strategijskih ciljeva,
- 2) analiziranje preduzeća i njegovog okruženja,
- 3) usklađivanje odnosa između preduzeća i njegovog okruženja.

Usklađivanje odnosa između preduzeća i okruženja jeste suština formulacije strategije.

Ovo usklađivanje preduzeća sa njegovim okruženjem, više od bilo kog aspekta strategije, predstavlja osnovu uspešnog planiranja i vođenja poslovanja. Pošto realizacija strategijskih odluka zahteva angažovanje većeg broja učesnika, proces formulisanja strategije treba da bude zasnovan na kvalitetnom odlučivanju. U zavisnosti od nosilaca procesa formulisanja strategije mogu se izdvojiti četiri osnovna pristupa ovoj upravljačkoj aktivnosti i to:

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

Menadžer je ključni akter formulisanja strategije. On se u ovom pristupu pojavljuje kao glavni strateg koji utiče na izbor vrste i dubine analize, zatim na izbor varijanti koje će se razmatrati, kao i na sagledavanje ostalih činilaca od značaja za formulisanje strategije.

Menadžer ne obavlja navedene poslove lično. On određuje bitne komponente strategije i učestvuje sa velikim ulogom u odabranoj strategiji. Delegiranje procesa formulisanja strategije podrazumeva prenošenje ove vrste aktivnosti na odgovarajuće grupe, kao što su služba planiranja, komisije i odbori za strategiju preduzeća i slično. Na taj način, menadžer se oslobađa obimnih i složenih poslova, te je u mogućnosti da se posveti drugim važnim aktivnostima iz nadležnosti menadžmenta. Subjekti koji su odabrali strategiju nisu odgovorni za njeno uspešno realizovanje, već je odgovoran menadžer.

Saradnja u formulisanju strategije kao jedan od mogućih pristupa ovoj upravljačkoj aktivnosti zasniva se na aktivnoj pomoći menadžeru njegovih potčinjenih. Pored uključivanja velikog broja saradnika postoji i određena garancija da će akteri koji su uključeni u kreiranje strategije biti motivisaniji i odgovorniji u procesu njenog sprovođenja. Šampionski pristup formulisanju strategije zasniva se na podsticanju strategijskih poslovnih jedinica, kao relativno samostalnih segmenata preduzeća, da budu lideri u području svog poslovanja.

## STRATEGIJSKI MENADŽMENT

Pod pojmom menadžment podrazumevaju se aktivnosti i nosioci upravljanja. Strategijski menadžment može se objasniti kao jedinstvo donošenja strategijskih odluka i skup menadžera koji takve odluke donose. Razlikuje se strategijski menadžment:

- 1) preduzeća,

- 2)poslovnih područja,
- 3)poslovnih funkcija.

Svaki od navedenih nivoa menadžerske hijerarhije ima svoje specifične aktivnosti u procesu izbora strategijskih ciljeva poslovanja.

## STRATEGIJSKI MENADŽMENT PREDUZEĆA

Aktivnosti strategijskog menadžmenta ispoljavaju se u procesu usmeravanja poslovanja preduzeća na bazi procena šansi i opasnosti koje potiču iz okruženja, kao i sagledavanja svojih resursa i svog položaja u odnosu na konkurenciju.Ovaj proces obuhvata logičke, istraživačke i organizacione aspekte na mogućnosti preduzeća i uslove u okruženju, kao i procenu optimalnog kombinovanja šansi i resursa sa ciljevima preduzeća.U procesu utvrđivanja strategije neophodno je kombinovanje saznanja u tri ključna faktora, koji se, prema istim početnim slovima, nazivaju „tri strategijska K“. To su:

- 1)kupci,
- 2)konkurencija i
- 3)kompanija (firma, preduzeće ili korporacija).

Utvrđivanje strategije preduzeća polazi od potreba kupaca koji su spremni da prihvate njegove proizvode i usluge.Kao ponuđači proizvoda i usluga javljaju se brojna preduzeća, zbog čega se među njima javlja konkurencija u pridobijanju kupaca.Zadovoljavanje zahteva kupaca i sticanje konkurentne prednosti na tržištu uslovljeno je raspoloživim resursima kompanije.Kao nosioci strategijskog upravljanja javljaju se, pre svega, menadžeri.Međutim, u ovaj proces uključuju se i ostali stručni kadrovi preduzeća, čime se obezbeđuje njihova motivisanost za što kvalitetnije strategijske odluke, ali i odgovornost za uspešnost u ostvarivanju strategijskih ciljeva.Top menadžeri, odnosno menadžeri na vrhu upravljačke hijerarhije, pretežni deo svoga angažovanja posvećuju kreiranju strategije preduzeća, dok manji deo svojih aktivnosti usmeravaju na operativno upravljanje, odnosno na vođenje tekućeg poslovanja.Menadžeri poslovnih jedinica i menadžeri poslovnih funkcija svoje angažovanje pretežno usmeravaju na operativno upravljanje, dok se manjim delom bave strategijom odgovarajućih segmenata organizacione strukture preduzeća za čije poslovanje su nadležni.Top menadžment utvrđuje strategiju na nivou preduzeća, vršeći izbor odgovarajućih područja delatnosti i utvrđujući odnose među njima, s ciljem optimiziranja poslovanja firme kao celine.Strategijski menadžment na nivou preduzeća, u procesu donošenja strategijskih odluka za celinu firme, mora da zadovolji odgovarajuće kriterijume uspešnosti, koji se mogu proveriti odgovorom na sledeća pitanja:

- a)- na koji način je najpovoljnije kombinovanje poslovnih područja, odnosno delatnosti,
- b)- u kojoj meri dati samostalnost poslovnim jedinicama i

c)- kako rasporediti raspoložive resurse po poslovnim područjima.  
a)- Strategijski menadžment preduzeća opredeljuje se za koncepciju širenja delatnosti preduzeća na nova poslovna područja, kako bi se postigao viši stepen sigurnosti. Opredeljenje za strategiju zasnovanu na ekonomiji obima omogućuje snižavanje troškova poslovanja, a posebno fiksnih troškova, po jedinici proizvoda i usluga, ali istovremeno uslovljava opasnosti od promašaja usled promene prilika na tržištu.  
b)- Stepem samostalnosti koja se dodeljuje pojedinim poslovnim jedinicama je izraz decentralizacije upravljanja uopšte, pa prema tome i strategijskog menadžmenta.

Veća samostalnost poslovnih jedinica obezbeđuje viši stepen stimulativnosti na inicijativu i odgovornost njihovog menadžmenta. Osamostaljivanje poslovnih jedinica uslovljava odgovarajuće teškoće u koordiniranju njihovih posebnih strategija u okviru generalne strategije preduzeća.

c)- Raspoređivanje raspoloživih resursa po poslovnim područjima uslovljeno je opredeljenjem za određene delatnosti koje omogućuju postizanje povoljnijih rezultata poslovanja. Strategijom na nivou preduzeća obezbeđuje se podela poslova na pojedine segmente njegove organizacione strukture i postiže odgovarajući sklad između poslovnih područja. Time se teži postizanju što većih rezultata, odnosno efektivnosti poslovanja, kao i što manjih ulaganja po jedinici rezultata, odnosno efikasnosti privređivanja.

## STRATEGIJSKI MENADŽMENT POSLOVNE JEDINICE

Tržišna konkurencija i industrijska revolucija dovode do stvaranja velikih i složenih preduzeća, čiji obim i struktura delatnosti uslovljavaju novi način organizovanja i upravljanja. Menadžment velikih i složenih preduzeća, koja svoju delatnost obavljaju u više poslovnih područja koja neposredno komuniciraju sa tržištem, nailazi na probleme definisanja posebne strategije ovih segmenata svoje organizacione strukture. Proces decentralizacije upravljanja velikim i složenim preduzećima podrazumeva delegiranje dela menadžerskih nadležnosti na pojedine segmente njihove organizacione strukture.

Top menadžment preduzeća, u okviru procesa definisanja generalne strategije firme kao celine, svoje odluke zasniva i na specifičnim parcijalnim ciljevima svojih poslovnih jedinica, koje utvrđuju svoje posebne strategije. Strategije poslovnih jedinica neophodno je usaglasiti sa generalnom strategijom preduzeća kao celine. Cilj poslovnog, upravljačkog i organizacionog decentralizovanja preduzeća na relativno osamostaljene jedinice jeste postizanje većih ukupnih rezultata na nivou firme kao celine. Ovakav cilj moguće je postići stimulisanjem svih poslovnih jedinica na interno preduzetništvo. To se obezbeđuje prenošenjem na poslovne jedinice upravljačke nadležnosti u definisanju njihove posebne strategije. Da bi se određeni deo

organizacione strukture preduzeća konstituisao kao poslovna jedinica potrebno je da ima:

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

Formira se posebna strategija poslovnih jedinica u zavisnosti od generalne strategije preduzeća, uz uvažavanje specifičnosti poslovanja svakog od njegovih ovako konstituisanih organizacionih delova. Generalnom strategijom preduzeća se nastoji obezbediti što povoljniji efekti poslovanja u korist vlasnika kapitala-akcionara, a posebnom se strategijom poslovne jedinice teži odgovarajućem izboru proizvoda, tržišta i konkurentskih prednosti, a radi ostvarivanja što većeg profita u okviru date delatnosti kojom se bavi ovaj deo firme. Planiranjem aktivnosti poslovnih jedinica konkretizuje se generalna strategija preduzeća.

## OPERATIVNI MENADŽMENT

Strategijske odluke koje donosi top menadžment kao najviši upravljački organ preduzeća neophodno je transformisati u operativne zadatke kako bi se omogućilo racionalno ostvarivanje ciljeva poslovanja. Ova neophodnost proističe iz okolnosti da su odluke strategijskog menadžmenta globalne i načelne, što znači da ih je neophodno operacionalizovati, odnosno razraditi u posebne zadatke pojedinih izvršnih funkcija preduzeća. Operativni menadžment definiše neposredne ciljeve i zadatke za poslovne jedinice i funkcije. Neophodno je da se operativni ciljevi i zadaci, kao i rezultati njihove realizacije mogu kvantitativno izraziti, sa ciljem davanja preciznih uputstava neposrednim izvršiocima, kao i kontrola njihovog realizovanja.

Operativni menadžment obuhvata:

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

Upravljačke aktivnosti operativnog menadžmenta usmerene su na planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolisanje izvršnih poslova.

Upravljačke aktivnosti operativnog menadžmenta, obuhvataju:

- a)- donošenje odluka o operativnim ciljevima i zadacima organizacionih jedinica i poslovnih funkcija preduzeća,

b)- planiranje visine i strukture ulaganja kapitala u proces reprodukcije,  
c)- planiranje rezultata poslovanja,  
d)- koordiniranje rada na realizaciji operativnih ciljeva i zadataka i  
e)- kontrolisanje realizacije operativnih odluka i planova organizacionih jedinica i funkcija preduzeća.

a)- Donošenje odluka o operativnim ciljevima i zadacima organizacionih jedinica i poslovnih funkcija preduzeća zasniva se na strategijskim odlukama top menadžmenta i predstavlja njihovu operacionalizaciju. Operativne odluke organizacionih jedinica koje su neposredno usmerene na tržište imaju drukčiji karakter i sadržinu u odnosu na odluke koje donosi operativni menadžment proizvodnih pogona. Drukčiji su problemi proizvodne funkcije u odnosu na marketing i finansijsku funkciju. To proističe iz različite uloge organizacionih jedinica i poslovnih funkcija, koja im je dodeljena u okviru podele rada na nivou preduzeća. Zato se i upravljačke aktivnosti ovih segmenata organizacione strukture preduzeća moraju koordinirati i kontrolisati od strane top menadžmenta, kako bi se obezbedilo jedinstvo ukupnog poslovanja kao složenog procesa privređivanja.

b)- Planiranje visine i strukture ulaganja kapitala u proces reprodukcije obuhvata utvrđivanje potrebnih troškova elemenata proizvodnje i angažovanja odgovarajućih novčanih suma. U tom postupku neophodno je kalkulativnim metodima utvrditi odgovarajuće troškove radne snage, sredstava za rad i materijala. U tom smislu, sačinjava se i budžet poslovnih jedinica i funkcija preduzeća kao operativni finansijski plan, odnosno plan prihoda i rashoda datog segmenta organizacije.

c)- Planiranje rezultata poslovanja kao treća grupa aktivnosti operativnog menadžmenta obuhvata utvrđivanje fizičkog proizvoda, ukupnog prihoda i profita koji može da ostvari data poslovna jedinica preduzeća. Na osnovu planiranih ulaganja i planiranih rezultata, nadležni operativni menadžment planira i uspešnost poslovanja date organizacione jedinice. Pri tome, operativni menadžment poslovnih jedinica i funkcija obavezan je da odnos rezultata i ulaganja u svom organizacionom segmentu uskladi sa planiranim poslovnim uspehom na nivou preduzeća kao celine.

d)- Koordiniranje rada na realizaciji operativnih ciljeva i zadataka obuhvata aktivnosti povezivanja pojedinačnih izvršilaca u jedinstvo poslovnog procesa, kao i vođenje radne grupe kao ljudskog resursa u organizacionoj strukturi date poslovne jedinice ili poslovne funkcije. Podrazumeva uspostavljanje odgovarajućih komunikacija po horizontalnoj i vertikalnoj liniji, kao i po silaznom i uzlaznom kretanju informacija, zatim motivaciju svih članova radne grupe, te vođstvo kao način uključivanja pojedinaca u odlučivanje o promenama u datoj organizacionoj jedinici.

e)- Kontrolisanje realizacije operativnih odluka i planova organizacionih jedinica i funkcija preduzeća predstavlja stalnu aktivnost operativnog

menadžmenta na upoređivanju ostvarenih rezultata i stvarnih ulaganja sa planiranim rezultatima i ulaganjima.

## MENADŽMENT POSLOVNIH PODRUČJA

Poslovanje preduzeća sačinjeno je od većeg broja srodnih poslova koji su grupisani u odgovarajuće funkcije, odnosno poslovna područja. To su, pre svega, aktivnosti proizvodnje, robne razmene (marketinga i nabavke) i finansiranja, koje čine okosnicu procesa poslovanja preduzeća. Zato se ove grupe srodnih aktivnosti preduzeća nazivaju poslovne funkcije. U preduzeću se formiraju i posebne grupe srodnih poslova, koje obuhvataju oblasti istraživanja i razvoja, kadrova, informacionog sistema, pravnog zastupanja, normativne aktivnosti, obezbeđenja ljudi i sredstava i slično. S obzirom na značaj pojedinih funkcija za uspešno poslovanje preduzeća, neophodno je utvrđivanje njihovih posebnih strateških ciljeva i njihove operativne razrade. Utvrđuju se posebne strategije osnovnih funkcija u oblasti proizvodnje, marketinga, nabavke, finansija, kadrova i istraživanja i razvoja i informacionog sistema, dok su ostale, prateće grupe poslova obuhvaćene generalnom strategijom preduzeća ili strategijama poslovnih jedinica u čijem sastavu se obavljaju. Neophodnost proističe iz okolnosti da preduzeće preko ovih funkcija ostvaruje uvid u:

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

Svaka osnovna funkcija, s obzirom na njenu ulogu u pripremi i sprovođenju generalne strategije preduzeća i posebnih strategija poslovnih jedinica, donosi svoj operativni plan rada i budžet, zatim zapošljava odgovarajuće kadrove i raspolaže potrebnim sredstvima. U manjim preduzećima i u preduzećima sa jednostavnijim proizvodnim programima, osnovne funkcije se formiraju na istom hijerarhijskom nivou i u neposrednoj podređenosti top menadžmentu. U velikim i složenim preduzećima, poslovne funkcije se organizuju slojevito. To znači da na nivou preduzeća ove funkcije imaju pretežno stratešku ulogu, dok na nivou poslovnih jedinica obuhvataju pretežno operativne zadatke.

### a) Upravljanje marketingom

Uspešnost poslovanja preduzeća je uslovljena njegovim sposobnostima da potrebe potrošača zadovolji bolje od konkurenata. Strateški ciljevi marketinga svode se na postizanje što većeg profita, što povoljnijeg tržišnog učešća i što većeg obima prodaje.

To podrazumeva usmeravanje pažnje ove funkcije na potrošače i na konkurenciju.

Funkcija marketinga omogućuje da se ciljevi preduzeća realizuju kroz predviđanje, prepoznavanje i zadovoljavanje zahteva potrošača bolje nego što to čini konkurencija.



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

b) Upravljanje proizvodnjom

Funkcija proizvodnje u preduzeću kao tržišno orijentisanom privrednom subjektu svodi se na planiranje, organizovanje, izvršenje i kontrolu procesa prerade materijala u proizvode podobne da zadovolje potrebe potrošača. Podrazumeva uvažavanje kriterijuma efektivnosti i efikasnosti, kao i usklađivanje sa strategijom marketinga. Strategija funkcije proizvodnje ispoljava se kroz:

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

c) Upravljanje finansijama

Uloga finansijske funkcije obuhvata aktivnosti u vezi sa pribavljanjem i raspolaganjem novcem. Novac uložen u poslovanje preduzeća, s ciljem njegove oplodnje, naziva se kapital. Strategija finansija usmerena je na:

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

Finansijska funkcija doprinosi saznanjima o tržištu kapitala, koncipiranju strategije finansiranja tekućeg poslovanja i razvoja, kao i očuvanju finansijske snage preduzeća.

## PREDUZETNIK, MENADŽER I LIDER KAO NOSIOCI UPRAVLJAČKOG PROCESA

Tendencije u razvoju tržišne privrede pogodovale su uspostavljanju specijalizovanih nosilaca upravljačke funkcije – upravljanja i rukovođenja. Specijalizovani nosioci ovih funkcija u preduzeću ispoljavaju se bilo kao preduzetnik, bilo kao menadžer, ili kao lider, u zavisnosti od uloge koju imaju u preduzeću. Ove tri varijante ispoljavanja funkcije menadžmenta najčešće se međusobno isprepliću u istoj ličnosti, sa različitim stepenom zastupljenosti svake od njih.

## PREDUZETNIK KAO NOSILAC UPRAVLJAČKE FUNKCIJE

Jedan od načina ispoljavanja upravljačkih inicijativa u tržišnoj privredi jeste preduzetništvo koje se ogleda u specifičnim sklonostima i sposobnostima vođenja preduzeća. Upravljačke osobenosti preduzetnika mogu se označiti kao sposobnost pronalaženja, aktiviranja i koordiniranja kadrovskih i materijalnih resursa u cilju što veće efikasnosti i efektivnosti privređivanja. Njegova osnovna preokupacija jeste rast i razvoj preduzeća. Može se zaključiti da se u ličnosti preduzetnika neophodno razvijaju osobine menadžera koji uspešno kombinuje raspoložive resurse, kao i lidera koji je sposoban da mobilize kadrove za realizaciju svojih inicijativa. Inicijative i aktivnosti preduzetnika motivisane su profitom kao neto efektom oplodnje uloženog kapitala u uspostavljanje i funkcionisanje preduzeća.

### MENADŽER U UPRAVLJAČKOM SISTEMU PREDUZEĆA

Prenošenjem upravljačke nadležnosti na specijalizovane nosioce menadžment funkcije, vlasnici kapitala udruženi u korporaciju odvajaju se od poslovanja preduzeća. Interesuje samo oplodnja njihovog kapitala koji su, u vidu akcionarskih uloga, udružili u datu korporaciju. Vlasnici kapitala korporacije – akcionari – delegiraju svoju upravljačku moć upravnom odboru. Međutim, neposredno ispoljavanje upravljačke moći ostvaruje se u vidu rukovođenja. Zato se upravljačka moć vlasnika kapitala, preko upravnog odbora, dalje prenosi i na grupu plaćenih rukovodilaca. Na taj način, članovi upravnog odbora i rukovodioci korporacije predstavljaju njen menadžment. Neposredni nosioci rukovođenja su profesionalni menadžeri, koji su raspoređeni po hijerarhijskoj strukturi organizacionog sistema korporacije od generalnog menadžera, do menadžera prve linije. Korporaciju vode članovi upravnog odbora i menadžeri, a ne vlasnici kapitala. Tako se, putem delegiranja uprave, delatnost korporacije stavlja u nadležnost kompetentnih stručnjaka, koji snose punu odgovornost za poslovni uspeh.

Zadaci menadžera mogu se grupisati u sledeće funkcije:

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

Ostvarivanje ovih zadataka menadžera obezbeđuje se ispoljavanjem njihove uloge kroz:

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

### LIDERSTVO KAO MANIFESTACIJA MENADŽMENTA

Menadžment korporacije, pored upravljanja resursima i poslovanjem, podrazumeva i vođenje ljudi koji obavljaju različite zadatke na realizaciji ciljeva ovog privrednog subjekta. Jedna od osnovnih karakteristika lidera jeste sposobnost da kreira takve ciljeve koji mogu da mobilizuju saradnike da dobrovoljno ulože svoj maksimalni napor na njihovoj realizaciji. To podrazumeva poznavanje psihosocijalnih osobina ljudi i njihovih kolektiviteta, kao i uvažavanje ličnosti saradnika. Sposobnosti lidera počivaju na njegovim znanjima, ali i na ličnom autoritetu, kojim pridobija i motiviše saradnike na izvršavanje zadataka. Pri tome, njegova važna uloga u okviru funkcije menadžmenta jeste i negovanje dobrih međuljudskih odnosa, čime uspeva da podstakne aktivnosti u radnoj grupi. Tako se, pored hijerarhijski uspostavljene kontrole, ostvaruje i autokontrola pojedinaca i radnih grupa u kojima oni deluju. Liderstvo se tretira samo kao jedna od manifestacija funkcije menadžmenta, koja komplementarno sa preduzetništvom i menadžerstvom obezbeđuje uspešno poslovanje korporacije.

#### FORMIRANJE STRATEGIJE TEHNOLOŠKOG RAZVOJA PREDUZEĆA

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

- nivo tehnološke razvijenosti ima esencijalni značaj za preduzeća, uključujući tu i one tehnologije koje su u prošlosti imale mali uticaj,
- nivo tehnološke razvijenosti jeste ključni faktor u okruženju preduzeća,
- tehnologija jeste primarni resurs konkurentске prednosti preduzeća,
- strategijski uticaj tehnologije može da bude takav da promeni strukturu tržišta i industrije, o čemu treba da vodi računa top menadžment preduzeća,
- visoka tehnologija zahteva i viši nivo investiranja u razvoj proizvoda i proces proizvodnje nego što je to bio slučaj u prošlosti,

#### CILJEVI RAZVOJA

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

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

Strategijski ciljevi preduzeća mogu se definisati i kroz:

- 1) postizanje efikasnosti u tekućim operacijama;
- 2) profitabilnost kapitalne zaposlenosti;

3)upravljanje rizikom: optimiziranje rizika povraćaja uloženi sredstava; inoviranje, 4)učenje, adaptiranje: razvijanje adekvatnih resursa i strukture da bi preduzeće dugoročno ostalo konkurentno.

### USAGLAŠENOST RAZVOJNIH CILJEVA

Preduzeće predstavlja složen ekonomski, tehnološki i sociološki sistem koji je sastavljen od više podsistema.Pri tome, svaki podsistem predstavlja celinu za sebe, što nužno dovodi do konflikata prilikom formulisanja parcijalnih ciljeva i ciljeva preduzeća kao celine.Ciljevi preduzeća obuhvataju kako individualne i grupne ciljeva zaposlenih tako i ciljeve stakeholdera preduzeća.Između ciljeva treba da budu uspostavljeni odnosi usklađenosti i komplementarnosti.Kapaciteti preduzeća i faktori okruženja umnogome limitiraju i usmeravaju izbor razvojnih ciljeva.Razvojni ciljevi preduzeća, po pravilu, spadaju u grupu dugoročnih ciljeva, što znači da je njihova realizacija povezana sa određenim stepenom neizvesnosti i rizika.Usled dugoročnosti razvojnih ciljeva, neophodno njihovo stalno preispitivanje da bi se utvrdila njihova aktuelnost i racionalnost, budući da tokom vremena uslovi poslovanja mogu bitno da se izmene.

### TEHNOLOŠKI RAZVOJ KAO RAZVOJNI CILJ

Budući da je na današnjem nivou razvijenosti tehnološka razvijenost uslov i pokazatelj nivoa razvoja preduzeća kao ekonomskog subjekta, to je tehnološki razvoj jedan od bitnih razvojnih ciljeva preduzeća.Preduzeća koja posluju u industrijskim granama koje karakteriše intenzivan tehničko-tehnološki progres, u strukturi svojih razvojnih ciljeva tehnološkom razvoju moraju dati primarno mesto.Razlog za ovo leži u činjenici da nivo tehnološke razvijenosti preduzeća u značajnoj meri determiniše njegovu konkurentsku poziciju na tržištu pa, samim tim, i ekonomsku uspešnost njegovog poslovanja.Ostvarivanje tehnološkog razvoja kao razvojnog cilja umnogome je određeno i zahtevima okruženja u kojem preduzeće posluje.Uticaji okruženja različite su prirode i tiču se pravnih, političkih, ekoloških, ekonomskih, socijalnih i drugih zahteva koje preduzeće mora da zadovolji u svom poslovanju da bi ispunilo društvenu opravdanost svog funkcionisanja.

### IZBOR STRATEGIJE TEHNOLOŠKOG RAZVOJA PREDUZEĆA

Izbor strategije tehnološkog razvoja preduzeća zavisi, pre svega, od inovativnih potencijala preduzeća.Pod inovativnim potencijalom preduzeća podrazumeva se njegova sposobnost da razvija nova rešenja, od pojave ideje do njene prve komercijalne primene.

Efikasnost inovacionog procesa podrazumeva odgovarajući sistem upravljanja i organizovanja ove oblasti, posmatrano u celini, inovacioni proces sadrži sledeće aktivnosti:

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

Prilikom izbora optimalne strategije tehnološkog razvoja posebno značajnu ulogu igra informisanost i znanje preduzeća o, na jednoj strani, potrebnoj tehnologiji i, na drugoj strani, o tržištu na koje se data tehnologija plasira. Ukoliko je stepen informisanosti i znanja preduzeća o tehnologiji i tržištu nizak, preduzeće je manje orijentisano na samostalni tehnološki razvoj, a više na druge vidove razvoja tehnologije. Svi rizici sa kojima se preduzeće susreće u procesu svog tehnološkog razvoja mogu se globalno podeliti na dve kategorije: tržišni rizik i tehnički rizik.

Tržišni rizik posledica je neizvesnosti u pogledu: reakcije potencijalnih potrošača na novitet proizvoda ili procesa, protekcionizma i drugih oblika intervencije na tržištu koji su izvan uticaja konkretnog preduzeća.

Tehnički rizik posledica je neizvesnosti koje se tiču: raspoloživog znanja, veštine i iskustva kadrova preduzeća, mogućnosti ostvarivanja planiranih troškova inoviranja, mogućnosti da preduzeće inovaciju realizuje u potrebnom vremenskom periodu (dovoljno vremena pre konkurencije).

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

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

Transfer tehnologije kao strategijska opcija tehnološkog razvoja preduzeća. Tehnološki razvoj nastaje kao posledica generisanja ideja, kreiranja znanja i primene datih ideja i znanja u razvoju novih proizvoda i procesa. Znanje i informacije su sterilni sve dok se ne upotrebe i ne primene. Upotreba znanja podrazumeva njegov transfer od subjekta koji ga kreira do subjekta koji ga primenjuje. Proces prenošenja znanja iz jedne sredine u drugu i od jednog subjekta ka drugom naziva se transfer tehnologije. Transfer tehnologije, pored prethodno navedenih formulacija, može se definisati kao proces sakupljanja, dokumentovanja i uspešnog širenja naučnih i tehničkih

informacija od stvaraoca ka primaocima. Preduzeće mora razrešiti problem metoda tehnološkog razvoja, pri čemu mu se kao moguće javljaju dve ekstremno različite strategijske opcije:

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

## DEFINISANJE TRANSFERA TEHNOLOGIJE

Nijedna nacionalna privreda nema takvu privrednu strukturu, niti takav obim društvenog proizvoda i materijalnih dobara koji u potpunosti odgovaraju mogućnostima i potrebama njenog tržišta. Svakoj nacionalnoj privredi nedostaje bar neki od potrebnih činilaca ciklusa reprodukcije, kao što su: sirovine, poluproizvodi, materijalni proizvodi različite namene i stepena obrade, kvalifikovani radnici, tehnologija, proizvodno znanje i iskustvo, tržište, i sl. Kada se govori o kupovini i prodaji tehnologije misli se na:

- 1) proizvodnu opremu,
- 2) proces prerade predmeta rada,
- 3) savremenu podelu rada,
- 4) racionalno organizovanje rada u proizvodnji i razmeni,
- 5) informacioni sistem,
- 6) primenu marketinga u poslovanju,
- 7) upravljanje kvalitetom,
- 8) tehno-ekonomsko projektovanje i sl.

## PREDMET I VIDOVI TRANSFERA TEHNOLOGIJE

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

veoma izražena podobnost za prenošenje (od jedne zemlje do druge, od jednog privrednog subjekta do drugog, od jednog nivoa razvoja i proizvodnje do drugog),

mogućnost vlasnika tehnologije da datu tehnologiju ustupi na korišćenje (proda) velikom broju korisnika istovremeno, pri čemu je može i sam koristiti.

Tehnologija može da se javi kao skup nematerijalnih tvorevina ljudskog uma (tehnološko znanje) i u obliku materijalnih činilaca proizvodnje (opredmećeno tehnološko znanje).

Predmet transfera tehnologije mogu biti i zaštićena i nezaštićena znanja. Tehnološko znanje koje je predmet transfera može se javiti u velikom broju oblika.

Svi ti oblici mogu se svrstati u tri grupe:

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

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

- uvoz opreme,
- kupovina licenci,
- know-how,
- direktne investicije,
- ugovori o podizanju kompletnih postrojenja,
- zajednička ulaganja (joint ventures),
- dugoročna proizvodna kooperacija,
- poslovno-tehnička saradnja,
- konsultantske usluge,
- izrada zajedničkih istraživačko-razvojnih projekata,
- transfer publikacija i drugih informacija,
- školovanje kadrova.

#### MESTO I ULOGA TRANSFERA TEHNOLOGIJE U RAZVOJNOJ STRATEGIJI PREDUZEĆA

Preduzeće može da ima ulogu:

- 1) davaoca tehnologije
- 2) primaoca tehnologije
- 3) i davaoca i primaoca tehnologije.

Proces osvajanja i transfera tehnologije može da ima tri stepena razvoja koji se mogu definisati kao:

- (1) identifikacija resursa znanja,
- (2) upotreba resursa znanja,
- (3) transfer znanja unutar kompanije.

#### GLAVNI OBLICI TRANSFERA TEHNOLOGIJE

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

- uvoz opreme,
- kupovina licence,
- know-how,
- direktne investicije,
- ugovori o podizanju kompletnih postrojenja,
- zajednička ulaganja (joint ventures),

- dugoročna proizvodna kooperacija,
- poslovno-tehnička saradnja,
- konsultantske usluge,
- zajednički istraživačko-razvojni projekti,
- transfer publikacija i drugih informacija,
- školovanje i obučavanje kadra i sl.

Posmatrajmo sledeća četiri oblika transfera tehnologije:

- 1)kupovina materijalnih prava na tehnologiju,
- 2)dugoročna proizvodna kooperacija,
- 3)poslovno-tehnička saradnja,
- 4)zajednička ulaganja.

### MATERIJALNA PRAVA NA TEHNOLOGIJU

Pod materijalnim pravom na tehnologiju podrazumevaju se:

- a) materijalno pravo na zaštićene tvorevine, odnosno pravo industrijske svojine, u koje spadaju: patent, industrijski uzorak, industrijski model, fabrički znak i uslužni znak,
- b) pravo na proizvodno-tehničku dokumentaciju, koje podrazumeva pravo na kompletnu tehničku i tehnološku dokumentaciju za proizvodnju jednog ili više proizvoda, dela proizvoda i hemijske materije.

### DUGOROČNA PROIZVODNA KOOPERACIJA

Dugoročna proizvodna kooperacija predstavlja složeni i trajni oblik transfera tehnologije. Ovaj oblik saradnje primenjuju preduzeća koja su već postigla određeni nivo tehnološke razvijenosti. Ugovorima o dugoročnoj proizvodnoj kooperaciji uspostavlja se saradnja između proizvodnih ekonomskih subjekata koji imaju iste ili slične proizvodne programe isporukom sastavnih delova, sklopljenih postrojenja ili poluproizvoda koji služe za završavanje i izradu gotovih proizvoda iste tehnološke grupe. Dugoročna proizvodna kooperacija zasniva se na zajednički utvrđenom proizvodnom programu. Preduzeće koje kupuje tehnologiju putem dugoročne proizvodne kooperacije mora rešiti niz pitanja koja se tiču:

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



## POSLOVNO-TEHNIČKA SARADNJA

Poslovno-tehnička saradnja predstavlja viši oblik privredne saradnje ekonomskih subjekata u različitim zemljama. Ovaj oblik transfera tehnologije reguliše se ugovorima kojim se definiše zajednička dugoročna poslovna i tehnička saradnja ugovornih strana. Posebno značajan momenat ove saradnje predstavlja transfer tehnologije u raznim vidovima i učešće finansijskih sredstava sa jedne ili sa obe strane. Pod poslovno-tehničkom saradnjom podrazumeva se saradnja domaćeg preduzeća i stranog lica, koja se sastoji u zajedničkom:

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

## ZAJEDNIČKA ULAGANJA

Pod zajedničkim ulaganjima podrazumeva se svaki oblik saradnje između dva ili više privrednih subjekata. Zajednička ulaganja predstavljaju jedan od najviših oblika sprežanja materijalnih interesa između preduzeća u oblasti proizvodnje, prometa, organizacije, marketinga, itd. Bazira se na zajedničkom ulaganju rada i sredstava u zajedničku aktivnost i, na bazi toga, odgovarajuće učešće u ostvarenom rezultatu poslovanja, kao i u zajedničkom snošenju rizika poslovne aktivnosti. Svoju najveću primenu u svetskoj privredi zajednička ulaganja imala su tokom 1970-tih godina, dok je njihova popularnost nešto opala posle 1980. godine. Zajednička ulaganja predstavljaju jedan od najpovoljnijih načina transfera savremenih tehničko-tehnoloških dostignuća od jednog privrednog subjekta do drugog. Zajednička ulaganja mogu obuhvatiti saradnju u oblasti:

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

Prednosti koje preduzeće u zemlji u razvoju teži da ostvari ovim putem jesu sledeće:

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

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

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

## DEFINISANJE I CILJ PLANIRANJA POJAM PLANIRANJA

Funkcija planiranja obuhvata aktivnosti utvrđivanja ciljeva tekućeg poslovanja i razvoja, zatim predviđanja i definisanja budućih zadataka, kao i uslova u kojima treba da se izvršavaju zadaci i ostvaruju ciljevi. Planiranje predstavlja osnovu za obavljanje ostalih menadžerskih aktivnosti kao što su:

- 1) organizovanje,
- 2) zapošljavanje,
- 3) uticanje i
- 4) kontrolisanje.

Obavljanje navedenih ostalih funkcija menadžmenta zavisi od kvaliteta donesenih planskih odluka. Planiranjem se koncipiraju aktivnosti preduzeća tako da vode u pravcu ostvarenja njegovih ciljeva. Planske odluke se, prema tome, moraju donositi unapred, a one se odnose na poslove koje treba uraditi, zatim na to kada treba da se urade ti poslovi, kao i na to ko treba da uradi date poslove. Menadžeri koriste planove i kao standarde poslovanja, koji su im neophodni za kontrolisanje poslovanja preduzeća, upoređivanjem onoga što se desilo sa onim što je trebalo da se desi. Proces planiranja obuhvata kako donošenje planskih odluka, tako i utvrđivanje upravljačkih mera u pravcu izvršavanja planiranih zadataka, odnosno ostvarivanja ciljeva preduzeća. Planske odluke mogu se donositi na osnovu:

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

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

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

Planiranje je primarna faza procesa upravljanja, koja omogućuje menadžmentu da sa više pouzdanosti koordinira poslovanje preduzeća i da iznenađenja koja ga očekuju iz okruženja svede na što je moguće manju meru. Proces planiranja obezbeđuje menadžmentu odgovarajući etalon za kontrolu poslovanja preduzeća. Planiranje je primarna funkcija menadžmenta koja obuhvata aktivnosti donošenja odluka o ciljevima, politikama, strategijama, programima i planovima, kojima se omogućuje usmeravanje i prilagođavanje poslovanja preduzeća u kontinuelnom procesu privređivanja.

## SADRŽAJ PROCESA PLANIRANJA

Proces planiranja predstavlja sistematizovano sagledavanje budućih aktivnosti preduzeća, kako bi se pripremile odgovarajuće mere za akcije u sadašnjosti. Planiranje je kreativni proces, što podrazumeva stalno nastojanje preduzeća da usavršava svoje poslovanje i da se ne miri sa postojećim stanjem. Planiranje kao kontinuelni proces u okviru funkcije menadžmenta obuhvata aktivnosti donošenja i sprovođenja planskih odluka. Planiranjem se doprinosi poboljšanju položaja preduzeća na tržištu, jer je to svesna, usklađena i permanentna aktivnost menadžmenta usmerena na ostvarivanje poslovnog uspeha. Planiranjem menadžment može ne samo da sagleda postojeće probleme već i da uoči mogućnosti razvoja preduzeća. Pod poslovanjem preduzeća u ovom kontekstu podrazumevaju se planirani ciljevi i zadaci, zatim uslovi za njihovo ostvarivanje, kao i izvršiocu pojedinih zadataka. Vreme za koje se donose planske odluke predstavlja dimenziju kojom se određuje budućnost poslovanja preduzeća. Stepem pouzdanosti planskih odluka uslovljen je mogućnošću planiranja da obezbedi kontrolu budućih događaja, kao i da omogući reagovanje preduzeća na pojave u budućnosti koje se ne mogu kontrolisati. Na osnovu saznanja do kojih se dolazi u okviru teorije planiranja, moguće je otklanjati smetnje koje se javljaju u procesu razvoja preduzeća. Planiranje je način da se poboljša sposobnost preduzeća da se suoči sa promenama - da izbegne opasnosti i da koristi mogućnosti koje promene sa sobom nose. Cilj planiranja nisu promene kao takve, već da se odabere što povoljniji način poslovanja i pravac razvoja preduzeća. Planiranjem se menadžment preduzeća usmerava da svojim aktivnostima inicira promene uslova poslovanja, ne dozvoljavajući da mu se te promene nametnu iz okruženja. S obzirom na to što se proces

planiranja odnosi na buduće događaje u poslovanju, bitna determinanta planskih odluka jeste vremenski period za koji se predviđaju aktivnosti preduzeća. Kada se planske odluke vezuju sa vremenom za koje se donose, planiranje može biti kratkoročno, srednjoročno i dugoročno i operativno. Pri tome, kratkoročno planiranje odnosi se na godišnje periode, dok se srednjoročnim planiranjem obuhvata period od pet godina, a dugoročnim planiranjem se obuhvataju periodi deset ili dvadeset godina, da bi se operativnim planiranjem razrađivali godišnji zadaci na kraće vremenske periode (mesece, sedmice, dane).

Rezultat procesa planiranja izražava se u vidu

- planskih odluka,
- politika,
- strategija,
- programa i
  - planova.

## NUŽNOST I CILJEVI PLANIRANJA

Nužnost planiranja uslovljena je i veličinom preduzeća i strukturom njegove delatnosti.

Veća preduzeća su manje elastična na promene u okruženju, zbog veće koncentracije sredstava i kadrova. U ovakvim preduzećima (veća) posebno je bitno dobro i efikasno planiranje, kako bi se izbegle neizvesnosti u budućnosti na koje veliki poslovni sistemi teže mogu da reaguju. U manjim preduzećima je takođe neophodno dobro planiranje. Međutim, manja preduzeća, sa manjim obimom sredstava za proizvodnju i manjim brojem zaposlenih lakše se prilagođavaju promenama u okruženju. Nužnost planiranja nametnuta je preduzeću uslovima u kojima posluje, što se posebno ispoljava kroz tržišnu konkurenciju. Kada je u pitanju preduzeće kao organizacioni sistem, cilj planiranja jeste omogućavanje stvaranja što većeg profita na uloženi kapital. Zato menadžment preduzeća mora donositi odluke o ciljevima, politikama, strategijama, programima i planovima kao proizvodima procesa planiranja, kojima se iskazuje ukupna orijentacija preduzeća na stvaranje profita, ali i obuhvataju mere za izvršavanje parcijalnih zadataka po određenim segmentima organizacione strukture. Može se izvući zaključak da je planiranje skup mera i aktivnosti menadžmenta usmerenih na ostvarivanje ciljeva poslovanja preduzeća. Kako je poslovanje preduzeća kontinuelan proces, to i planiranje mora biti kontinuelno. Sticanje profita kao krajnjeg cilja poslovanja preduzeća podrazumeva zadovoljavanje potreba potrošača - građana i društva u celini. U središtu funkcije planiranja jeste odlučivanje kao osnovni zadatak menadžmenta. Bitna karakteristika planiranja jeste da je to primarna funkcija menadžmenta. Planiranjem započinje upravljačko odlučivanje, tim pre što se u toj fazi utvrđuju ciljevi, politike, strategije,

programi i planovi tekućeg poslovanja i razvoja preduzeća. Kada se radi o preduzeću kao organizacionom sistemu koji obavlja privrednu delatnost, menadžment donosi poslovne odluke. Menadžment kao upravljački organ preduzeća mora da raspolaže potrebnim obimom i vrstama informacija da bi donosio kvalitetne odluke, kako bi stalno poboljšavao položaj svoje organizacije na tržištu i u ukupnom društvenom okruženju. Poslovne odluke proističu iz brojnih aktivnosti menadžmenta i mogu se grupisati kao:

- traženja novih ideja za iniciranje poslovanja,
- reagovanja na pritiske iz same organizacije i iz njenog okruženja,
- razmeštaj elemenata proizvodnje i
- pregovaranje sa učesnicima u poslovanju.

Donošenje kvalitetnih poslovnih odluka mora se zasnivati na činjenicama i na poznavanju područja poslovanja. Planiranje kao primarna funkcija menadžmenta predstavlja proces donošenja odluka pre započinjanja poslovne aktivnosti. Planiranje poslovanja podrazumeva i preispitivanje donesenih odluka. Odlučivanje u procesu planiranja usmereno je na donošenje odgovarajućih odluka o:

- ciljevima,
- politikama,
- strategijama,
- programima,
- planovima i
- budžetu.

#### ODREĐIVANJE CILJEVA U PROCESU PLANIRANJA DEFINISANJE POJMA CILJ

„Cilj svake organizacije jeste stvaranje nekog proizvoda ili obavljanje određene usluge, koji imaju vrednost za njene potrošače“. Razne organizacije, kao što su crkva, vojska, škola, udruženje građana, nastoje da stvore neku vrednost za svoje potrošače, odnosno za korisnike proizvoda svoga delovanja. Kada se radi o cilju preduzeća kao organizacionog sistema čije poslovanje je u fokusu celog ovog učenja o menadžmentu, moglo bi se, pojednostavljeno, reći da je to profit. Milton Fridman (M. Friedman), američki nobelovac za ekonomiju, je izjavio „da je jedina obaveza koju preduzeće ima ostvarivanje profita“. Ren i Voic tvrde da je razlog osnivanja i poslovanja date organizacije, a pre svega preduzeća, stvaranje vrednosti, odnosno nečega što može da koristi potrošačima. U protivnom, potrošači će svoj novac upotrebiti za neke druge proizvode ili usluge. Ovi autori smatraju, nije dovoljno ako se menadžerima kaže da je u njihovim svakodnevnim poslovima profit jedini cilj. Oni misle da je mnogo korisnije ako se kaže da je profit nagrada za efikasno korišćenje raspoloživih materijalnih i kadrovskih resursa u procesu stvaranja vrednosti. „Ciljevi su nameravana stanja ili situacije u koje se želi da dođe na osnovu preduzete planske akcije. Oni

odražavaju aspiraciju preduzeća u budućnosti“.Na osnovu ovako definisanih ciljeva može se zaključiti da se planskim odlukama razrađuju i preciziraju razlozi osnivanja preduzeća.Na osnovu utvrđenih ciljeva formiraju se i kriterijumi racionalnosti planskih odluka pri izboru jedne od mogućih varijanti pravaca akcije.Stepen ostvarivanja planiranih ciljeva predstavlja pokazatelj uspešnosti poslovanja, jer se ciljevima izražava standard za kontrolu efikasnosti funkcionisanja preduzeća.

## GLAVNA CILJNA PODRUČJA PLANSKIH ODLUKA

Piter Draker (Peter Drucker), navodi sledećih osam najvažnijih područja koja opredeljuju ciljeve preduzeća:

- položaj na tržištu,
- inovacije,
- ljudska organizacija
- fizički resursi (izvori sredstava za proizvodnju),
- finansijski izvori,
- društvena odgovornost,
- produktivnost i
- odgovornost za profit.

Položaj na tržištu je ciljna funkcija procesa donošenja planskih odluka zato što se uspešnost ukupnog poslovanja preduzeća proverava preko tržišnih kriterijuma.Inovacije predstavljaju neumitnost u poslovanju preduzeća ukoliko želi da opstane u tržišnoj konkurenciji i da se izbori za što povoljniji položaj na tržištu.Ljudska organizacija je područje koje je relevantno za menadžerske odluke, jer se menadžment ispoljava kao sposobnost obavljanja poslova pomoću ljudi.Fizički resursi predstavljaju materijal, sredstva za rad i prirodne uslove kojima preduzeće raspolaže u procesu ostvarivanja svoje poslovne aktivnosti.Finansijski resursi predstavljaju novčane iznose za započinjanje i održavanje kontinuiteta poslovanja preduzeća.U tržišnoj privredi sve poslovne aktivnosti nužno započinju od novčanog oblika vrednosti.Za novac se nabavljaju materijalni elementi proizvodnje, a novcem se isplaćuju i zarade radnika.Društvena odgovornost kao ciljno područje poslovanja preduzeća mora se imati u vidu kada se donose planske odluke. To proističe iz činjenice da je preduzeće neodvojivi deo društva i da njegovo poslovanje mora biti u skladu sa opštim društvenim normama i ciljevima.Produktivnost kao cilj preduzeća podrazumeva stvaranje što veće količine proizvoda uz određeno trošenje radne snage.Odgovornost za profit predstavlja područje ispoljavanja aktivnosti menadžmenta pri donošenju planskih odluka zato što se visinom profita opravdava preduzimanje poslovnih poteza pomoću kapitala koji pripada akcionarima.Akcionari očekuju da se poslovanje preduzeća usmeri u pravcu sticanja što većeg profita na njihov uloženi kapital, iz čega njima pripada dividenda, kao nagrada za rizik kupovine akcija datog

preduzeća. Potrošači proizvoda ili usluga datog preduzeća svoj interes zadovoljavaju kroz visinu cena koje plaćaju i kroz kvalitet upotrebni vrednosti koje dobijaju za svoj novac. Zaposleni kao kreativni faktor poslovanja preduzeća zainteresovani su za što veće plate, ali i za što povoljniji položaj u organizaciji. Dobavljači kao izvor sredstava za proizvodnju svoj interes u poslovanju preduzeća vide u blagovremenom plaćanju isporučenih dobara. Javnost svoje zahteve prema poslovanju preduzeća ispoljava kroz zadovoljavanje zajedničkih i opštih potreba društva (obrazovanja, zdravstva, kulture, nauke, odbrane, državne uprave i slično).

Ciljevi preduzeća koji se utvrđuju u okviru planskih odluka nužno se transformišu u zadatke, kako bi se obezbedilo njihovo efikasno ostvarivanje. Zadaci, ustvari, predstavljaju operacionalizaciju ciljeva po pojedinim aktivnostima učesnika u procesu poslovanja i po vremenskim intervalima u kojima se moraju obaviti.

#### UTVRĐIVANJE POLITIKE KAO ELEMENT PLANSKOG ODLUČIVANJA DEFINISANJE POLITIKE PREDUZEĆA

Pod pojmom politika podrazumeva se skup odluka kojima se određuju ponašanja preduzeća u realizovanju njegovih planskih ciljeva. Politikom se preciziraju principi, metode i kriterijumi kojima se usmeravaju poslovne aktivnosti preduzeća. Politika predstavlja osnovu odlučivanja o planskim ciljevima, uz uvažavanje određenih principa i primenu odgovarajućih metoda u procesu planiranja. Poslovna politika može se utvrđivati na kraći i na duži rok, što zavisi od planiranih ciljeva i zadataka preduzeća. Poslovna politika na kraći rok obuhvata proces odlučivanja o ponašanju preduzeća u neposredno predstojećem periodu u kome se budući događaji mogu sagledavati sa više izvesnosti i pouzdanosti. Utvrđivanje poslovne politike preduzeća na duži rok podrazumeva i odlučivanje o strateškim ciljevima, što znači da se poslovni događaji u budućnosti mogu predvideti sa manje izvesnosti i pouzdanosti.

#### KLASIFIKOVANJE POLITIKA PREDUZEĆA

- Politike se mogu klasifikovati po tri kriterijuma i to prema:
- obuhvatanju elemenata organizacione strukture preduzeća,
  - periodu za koji se utvrđuju i
  - poslovnim aktivnostima.

Utvrđivanje poslovne politike na kraći rok podrazumeva usmeravanje ponašanja preduzeća u postojećim uslovima poslovanja. Skup ovakvih odluka menadžmenta naziva se tekuća poslovna politika. Odluke menadžmenta kojima se usmerava ponašanje preduzeća na duži rok, što podrazumeva prilagođavanje promenama koje nastaju u veličini proizvodnog kapaciteta, u kadrovskoj strukturi i u poziciji na tržištu,

predstavljaju razvojnu politiku. Razvojna politika je usmerena na donošenje odluka i preduzimanje aktivnosti kojima se menjaju:

- tržišna pozicija preduzeća,
- raspoloživa tehnika,
- primenjena tehnologija,
- kadrovska struktura i
- finansijski resursi.

Razvoj kadrovske strukture je poseban element razvojne politike, koji podrazumeva angažovanje novih stručnjaka i osposobljavanje postojećih za nove uslove poslovanja i novi način ponašanja preduzeća. U okviru odluka o razvoju preduzeća nužno utvrđuje finansijska politika, čijom realizacijom se stvaraju uslovi za nabavku nove tehnike i tehnologije, što je moguće ukoliko se obezbede potrebna novčana sredstva.

### POSLOVNA STRATEGIJA KAO ELEMENT PLANSKOG ODLUČIVANJA DEFINISANJE STRATEGIJE

Strategija predstavlja jedan od elemenata planskog odlučivanja o ciljevima nekog organizacionog sistema. U teoriji i praksi menadžmenta strategija označava skup pravila, principa i zakona na osnovu kojih se donose dugoročne odluke o upravljačkim akcijama, s ciljem optimalnog razvoja datog sistema. Polazeći od ovakvog pristupa, pojam strategija može se objasniti kao fundamentalna upravljačka odluka o ciljevima, politikama i metodama realizovanja tako formulisane odluke. To podrazumeva da se strategija preduzeća utvrđuje u procesu planiranja, čije su najvažnije faze: izbor područja poslovanja, raspored materijalnih i kadrovskih resursa, usmeravanje prema zahtevima tržišta i maksimiziranje profita po jedinici uloženog kapitala. Strategija kao fundamentalna odluka menadžmenta obuhvata i realizaciju planiranih ciljeva, što je čini kompleksnom i integralnom poslovnom koncepcijom. Strategijom se obezbeđuje sadejstvo, odnosno sinergetsko delovanje kadrovskih resursa raspoloživim materijalnim elementima proizvodnje u procesu ostvarivanja planiranih ciljeva, uz prilagođavanje uslovima na tržištu i u ukupnom društvenom okruženju. Politikom se utvrđuju stavovi, načela i kriterijumi ponašanja preduzeća, a strategijom se obuhvata izbor načina da se ostvare planirani ciljevi. S obzirom na to što su i eksterni i interni uslovi preduzeća podložni promenama, utvrđivanje strategije preduzeća predstavlja kontinualnu aktivnost menadžmenta.

### KARAKTERISTIKE STRATEGIJE

Strategija kao planska odluka predstavlja produžetak aktivnosti menadžmenta na utvrđivanju ciljeva preduzeća. Kada su poznati ciljevi



preduzeća, menadžment pristupa formulisanju plana akcije kojim se definiše način na koji se ciljevi mogu ostvariti. Odgovarajuća strategija omogućuje menadžmentu preduzeća da racionalno koristi raspoložive kadrovske potencijale i materijalne resurse, kako bi se što efikasnije ostvarivali planirani ciljevi. Pri utvrđivanju strategije preduzeća, menadžment mora da vodi računa o prednostima koje preduzeće ima ili može da stekne u tržišnoj konkurenciji, kao i o raspoloživim internim uslovima privređivanja, koji se ispoljavaju u vidu kadrovskih i materijalnih resursa. Konkretno preduzeće može da ima diferencijalne prednosti u odnosu na svoju konkurenciju u različitim vidovima, kao što su:

- kvalitet proizvoda,
- asortiman,
- prodajne cene,
- usluživanje kupaca,
- disperziranost prodajne mreže, i slično.

Strategija preduzeća, za razliku od strategije drugih organizacionih sistema, naziva se poslovna strategija. Ona je usmerena na ostvarivanje poslovnih rezultata preduzeća kao njegovog osnovnog cilja.

## PODRUČJA STRATEŠKIH ODLUKA

U procesu planiranja, menadžment preduzeća utvrđuje globalnu strategiju tog privrednog subjekta kao celine. Na taj način se poslovanje preduzeća usmerava na postizanje konkurentske prednosti u odnosu na druga preduzeća. Delovi organizacione strukture na čijem nivou se donose planske odluke o načinu sticanja konkurentske prednosti nazivaju se strateške poslovne jedinice. Strategija koja se utvrđuje kao skup odluka menadžmenta usmerenih na sticanje konkurentske prednosti preduzeća u odnosu na šire tržište i na više grana i grupacija privrednih delatnosti predstavlja opštu strategiju preduzeća. Pod opštom strategijom preduzeća podrazumevaju se planske odluke menadžmenta usmerene na rast i razvoj ovog privrednog subjekta u celini. Strateške poslovne jedinice, kao što im i sam naziv kaže, predstavljaju specifične segmente organizacione strukture preduzeća, na čijem nivou se utvrđuje strategija. Ako se pođe od činjenice da profit preduzeća čini zbir profita njegovih strateških poslovnih jedinica, neophodno je posebne strateške odluke međusobno uskladiti kako bi se omogućilo maksimiziranje profita na nivou celine ovog privrednog subjekta.

## PROGRAM KAO ELEMENT PLANSKOG ODLUČIVANJA DEFINISANJE PROGRAMA

Ciljeve poslovanja preduzeća utvrđene u procesu planiranja neophodno je operacionalizovati u vidu zadataka koje treba obaviti, zatim vremena njihovog izvršavanja, kao i resursa koji su potrebni za ostvarivanje planiranih ciljeva. Ovaj postupak konkretizacije planiranih ciljeva predstavlja programiranje, kao jednu od aktivnosti menadžmenta u ukupnom procesu planiranja. Menadžment preduzeća sačinjava program nakon utvrđenih ciljeva, formulisane politike i definisane poslovne strategije.

Aktivnost menadžmenta na navedenoj konkretizaciji planiranih ciljeva, politika i strategija, predstavlja proces programiranja, kojim se planiranje približava funkciji izvršenja. Programom se neposrednije raspoređuju zadaci koje je neophodno obaviti u odgovarajućim intervalima, uz angažovanje potrebnih kadrova, kao i primenu raspoloživih sredstava. Ograničavajući faktor orijentacije menadžmenta na pojedine programe jeste raspolaganje finansijskim potencijalom.

## SADRŽAJ PROGRAMA

Program kao specifična planska odluka ima svoje elemente pomoću koji se konkretizuje razrada planiranih ciljeva, politika i strategija preduzeća.

Elementi programa su:

- zadaci,
- rezultati,
- resursi,
- organizacione jedinice,
- vreme.

Zadaci predstavljaju prvi element programa kao planske odluke. Ciljevi kao generalno usmerenje preduzeća mogu se realizovati tek pošto se formulišu zadaci koje treba neposredno obaviti. Kao zadaci u prethodnom mogu se izdvojiti aktivnosti nabavke, proizvodnje, prodaje, kao i finansiranja poslovanja. Navedeni programski zadaci mogu se dalje raščlanjivati na grupe poslova u okviru izvršnih funkcija preduzeća. Rezultati poslovanja kao element programa ispoljavaju se u vidu proizvoda ili usluga koji se mogu ponuditi potrošačima posredstvom tržišta. Drugi oblik rezultata poslovanja preduzeća je realizovana vrednost proizvoda i usluga, u vidu ukupnog prihoda. Nakon pokrivanja troškova materijala i sredstava za rad, kao i isplata zarada radnicima, preduzeću ostaje profit. Resursi predstavljaju raspoložive kadrovske potencijale i materijalna sredstva preduzeća. Navedeni resursi treba da imaju veoma složenu i raznovrsnu strukturu koju je neophodno prilagoditi potrebama realizacije programa. Kadrovi se angažuju uz ugovaranje odgovarajuće naknade za obavljeni posao, a sredstva za proizvodnju se kupuju na tržištu kao roba. Organizacione

jedinice uspostavljaju se na osnovu podele rada u okviru preduzeća. Pojedine organizacione jedinice imaju visok stepen samostalnosti u odlučivanju, a to su strateške poslovne jedinice, koje neposredno istupaju na tržištu i na taj način doprinose ostvarivanju konkurentskih prednosti preduzeća u čijem su sastavu. Kao elementi organizacione strukture preduzeća uspostavljaju se i poslovne funkcije, kao što su marketing, proizvodnja, finansije i druge. Programi aktivnosti poslovnih funkcija su sastavni delovi programa preduzeća. Vreme predstavlja dimenziju u kojoj se raspoređuju zadaci koji su obuhvaćeni programom.

### PROJEKTI KAO DELOVI PROGRAMA

U procesu realizacije programa često se sačinjavaju odgovarajući projekti kojima se usmerava konkretna aktivnost preduzeća i utvrđuju uslovi za obavljanje datih zadataka.

Projekti se izrađuju s ciljem rešavanja pojedinih poslovnih problema, kao što su:

- konkretni nastup na novom tržištu,
- primena nove tehnologije,
- osvajanje novih proizvoda,
- proširenje i modernizacija proizvodnih kapaciteta
- uspostavljanje poslovno-tehničke saradnje,
- promena organizacione strukture preduzeća, i slično.

Konkretni nastup na tržištu definiše se kao neposredna razrada programom utvrđenih zadataka na realizaciji strateških odluka menadžmenta, a podrazumeva istraživanje određenog segmenta tržišta, zatim propagandu među potencijalnim kupcima, procenu konkurencije i slično.

### PLAN KAO ELEMENT PROCESA PLANIRANJA DEFINISANJE PLANA PREDUZEĆA

Složenost procesa planiranja ogleda se u utvrđivanju ciljeva, definisanju politika, formulisanju strategija, izradi programa i donošenju planova. Proces planiranja se ne završava donošenjem plana, jer se ova primarna aktivnost menadžmenta produžava koordinacijom ostvarivanja planiranih ciljeva i analizom poslovnog uspeha preduzeća. Plan je instrument procesa planiranja, kojim se kvalitativno i kvantitativno izražava zadatak preduzeća koji treba da se ostvari u budućem periodu, a to znači da se planom ciljevi preduzeća razrađuju u zadatke koji služe kao osnova za preduzimanje akcije i za kontrolu ostvarenih rezultata poslovanja. Plan preduzeća mora da obuhvati ukupno njegovo poslovanje za određeni period, kao i funkcionisanje svih delova njegove organizacione strukture. Planom se usmeravaju aktivnosti u skladu sa raspoloživim kadrovskim potencijalima i

materijalnim resursima, kao i sa prilikama koje vladaju u okruženju. Planom se aktiviraju nedovoljno korišćeni resursi i podstiče poboljšanje konkurentne sposobnosti preduzeća. Planom se definiše cilj poslovanja preduzeća, na osnovu čega se utvrđuju potrebna materijalna sredstva i kadrovi za realizovanje tako definisanog cilja. Menadžment preduzeća donosi više varijanti plana za isti planski period, kako bi se obezbedio od neizvesnosti i iznenađenja koja mogu nastati u budućnosti.

## FLEKSIBILNI PLANOVI

Izrada više varijanti plana za jedan planski period podrazumeva obuhvatanje mogućih zbivanja u budućnosti na fleksibilan način. Donošenje fleksibilnog plana zasniva se na mogućim promenama koje se odražavaju preko:

- korišćenja proizvodnog kapaciteta,
- prilika na tržištu,
- snabdevanja finansijskim sredstvima,
  - opštih uslova privređivanja u okruženju, i sl.

## BUDŽET KAO OBLIK PLANSKOG DOKUMENTA

Pojam budžet u ekonomskoj teoriji i praksi često se koristi za označavanje plana prihoda i rashoda u državnim i drugim vanprivrednim ustanovama. Budžet je prvobitno predstavljao godišnji finansijski plan države, čime se težilo obezbeđenju ravnoteže između prihoda i rashoda. U novije vreme, izraz budžet upotrebljava se i u teoriji i praksi menadžmenta za označavanje finansijskog aspekta plana. Budžet se formira za svaki plan preduzeća u delu kojim se utvrđuju izdaci neophodni za preduzimanje planiranih aktivnosti. Budžet kao planski dokument donosi se godišnje i razrađuje se po kvartalima i mesecima, jer se novčana sredstva obezbeđuju postepenim prilivom od prodaje proizvoda ili iz drugih izvora. U procesu planiranja, odnosno u fazi donošenja plana kao instrumenta toga procesa, budžet se sačinjava u novčanim jedinicama mere. Menadžment preduzeća koristi budžet u cilju sagledavanja potrebnih novčanih sredstava za pojedine aktivnosti.

Zato se budžet javlja kao određeni planski dokument. Kako budžet ima dve strane - prihodnu i rashodnu - njegova uloga se proširuje i na kontrolu poslovanja, odnosno na proveru ostvarenja planom utvrđenih rashoda za dati period. Budžet kao jedan od vidova planskih dokumenata ima, dakle, i kontrolnu ulogu u procesu planiranja kao primarne funkcije menadžmenta. Pitera Drakera (Peter F. Drucker) je zaključio da budžet kao planski dokument ima ulogu ne samo pasivne kontrole izdataka već i instrumenta u rukama menadžmenta, koji služi kao podloga za sprečavanje rasta troškova, kao i njihovog smanjenja.

## PODELA PLANOVA PREMA VREMENU KOJE OBUHVATAJU

Plan se donosi kao instrument procesa planiranja budućih aktivnosti preduzeća.

Planom se obuhvata poslovanje preduzeća koje treba da se obavi u dužem ili kraćem periodu. Na toj osnovi razlikuju se sledeće vrste planova i to:

- dugoročni,
- srednjoročni,
- kratkoročni i
- operativni.

### DUGOROČNI PLANOVI

Već iz samog imena ove vrste planskih dokumenata može se zaključiti da se u njima sadrže zadaci za duži rok. Pri tome, dužina roka za koji se donose planovi preduzeća, kao osnovnih privrednih subjekata, utvrđuje se prema osnovnoj jedinici mere vremena u privredi – godini.

### SREDNJOROČNI PLANOVI

Kontinuitet procesa planiranja zahteva donošenje i srednjoročnih planova. To su, uglavnom, planovi koji se donose za petogodišnji period i obuhvataju takođe ciljeve i zadatke iz oblasti rasta i razvoja preduzeća.

### KRA TKOROČNI PLANOVI

Pod pojmom kratkoročni planovi podrazumevaju se oni planski dokumenti koji se donose za period od jedne godine. To su planski dokumenti koji se donose u vidu godišnjeg plana ili budžeta preduzeća, a kojima se obuhvataju zadaci koje treba izvršiti u neposrednoj budućnosti.

### OPERATIVNI PLANOVI

Godišnji plan preduzeća obuhvata celinu aktivnosti tog privrednog subjekta u jednoj poslovnoj godini. Međutim, ukupno poslovanje preduzeća sastoji se iz više posebnih grupa poslova koje treba obaviti da bi se izvršio godišnji planski zadatak.

## ORGANIZOVANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA DEFINISANJE FUNKCIJE ORGANIZOVANJA

Organizovanje je aktivnost menadžmenta koja obezbeđuje skladno povezivanje ljudi koji pribavljaju, raspoređuju i koriste sredstva za rad i materijal u cilju uspešnog poslovanja preduzeća. Organizovanje se 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. Nastala podela rada nužno iziskuje koordinaciju između radnih grupa, ali i između pojedinaca u radnim grupama, pa se u nadležnosti organizovanja javljaju i aktivnosti koordinacije. Efikasnost koordinacije obezbeđuje se postizanjem odgovarajućeg autoriteta rukovodilaca. Organizovanje se ispoljava i kao svesna priprema aktivnosti preduzeća i njena uloga dolazi do izražaja neposredno po utvrđivanju ciljeva poslovanja. Dobro organizovano preduzeće uspešno posluje i stiče što veći profit na uloženi kapital. Menadžment preduzeća koristi organizovanje da što efikasnije kombinuje ljudske i materijalne resurse, prilagođavajući se uslovima u okruženju preduzeća. Organizovanje, kao element menadžmenta, ispoljava se preko organizacione strukture i organizacionog oblika kao odgovarajućeg otelotvorenja aktivnosti skladnog povezivanja delova u celinu poslovnog sistema preduzeća.

### SADRŽINA FUNKCIJE ORGANIZOVANJA

Osnovne aktivnosti u procesu organizovanja koje treba obaviti da bi se omogućilo efikasno ostvarivanje ciljeva poslovanja su sledeće:

- utvrđivanje posebnih poslova koje treba obavljati;
- povezivanje poslova u zadatke i raspoređivanje na zaposlene;
- grupisanje poslova i formiranje organizacionih jedinica;
- međusobno usklađivanje i objedinjavanje grupisanih poslova u jedinstven sistem;
- decentralizovanje poslova i ovlašćenja.

Navedene aktivnosti menadžmenta u procesu organizovanja poslovanja preduzeća predstavljaju složene postupke zasnovane na principima efikasnosti i efektivnosti.

### PRINCIPI ORGANIZACIJE RADA

Radni kolektiv, da bi mogao da ostvaruje svoje ekonomije, treba da se integriše u jedinstvenu privredivačku ličnost što se postiže:

- 1) organizacionim usklađivanjem odnosa između zahteva poslova i kvalifikacija izvršilaca tih poslova, i
- 2) stvaranjem takvih ličnih odnosa između članova kolektiva koji omogućuju funkcionisanje njihove organizacije kao privredivačke ličnosti. Da bi se ostvarili ovako postavljeni ciljevi, rad pojedinaca, kao i

rad kolektiva u celini, treba da počiva na sledećim principima organizacije rada:

- 1). Principi organizacije individualnog rada  
princip minimalnog psihofizičkog naprezanja i  
princip minimalnog trajanja procesa rada (princip produktivnosti )
- 2). Principi organizacije kolektivnog rada  
princip jedinstva suprotnih interesa  
princip jedinstva cilja i  
princip stimulanja inicijative udruženih radnika.

### PRINCIPI ORGANIZACIJE INDIVIDUALNOG RADA

Princip minimalnog psihofizičkog naprezanja je zahtev da se maksimalni rezultati proizvodnje ostvare uz minimalno trošenje radnikove bioenergije. Ovaj princip je u izvesnom smislu u suprotnosti sa drugim od gore navedena dva principa organizacije individualnog rada, naime, sa principom minimalnog trajanja procesa rada, tj. sa principom produktivnosti. Konkretizacija ekonomskih principa ima svoj društveni smisao samo ako je sprovedena u skladu sa biološkim i društvenim interesima proizvođačevim. Izmirenje ovih suprotnosti postiže se iznalaženjem ravnoteže koja obezbeđuje optimalan radni učinak uz optimalno naprezanje radnikovo pri radu.

### FAKTORI OD KOJIH ZAVISI PSIHOLOGIČKO NAPREZANJE

Optimalan radni učinak s optimalnim trošenjem radnikove bioenergije postići će se samo pri kompleksnom organizovanju svih elemenata procesa rada. To znači da minimalno psihofizičko naprezanje zavisi od:

- uslova rada
- intenziteta rada
- kvalifikacije radnika i
- organizacije samih radnikovih procesa rada.

### PRINCIPI ORGANIZACIJE KOLEKTIVNOG RADA

Ciljevi preduzeća ostvaruju se proizvodnjom proizvoda, odnosno ostvarenjem dohotka kao neto-rezultata reprodukcije. Posmatran sa stanovišta ciljeva preduzeća, ukupni zadatak kolektiva svodi se na:

- 1) predviđanje i definisanje ciljeva organizacije i kontrolu njihovog izvršenja, i
- 2) samo izvršenje predviđenih i definisanih ciljeva.

Suština ovog principa je:

- obezbediti suprotnosti interesa pri izvršavanju pojedinačnih - parcijalnih zadataka i

-obezbediti jedinstvo tih suprotnih interesa pri izvršavanju ukupnog zadatka kolektiva.

Funkcijom izvršenja radni kolektiv ostvaruje predviđene i definisane ciljeve preduzeća, pri čemu on izvršava svoj ukupni proces rada. U tome procesu prolazi se kroz niz raznih faza - priprema proizvodnje, planiranje, operativno izvršenje (nabavka, proizvodnja, prodaja, finansijska realizacija), kontrola - čiji rezultat treba da bude određena količine predviđenih proizvoda, odnosno određena visina dohotka, kao rezultata proizvodnje.

Smisao i suština principa jedinstva suprotnih interesa je u tome da se poslovi kojima se izvršavaju parcijalni zadaci grupišu u službe srodnih poslova na taj način:

-da izvršioci parcijalnih zadataka unutar jedne službe budu povezani istovetnim interesima

-da se istovremeno između izvršilaca raznih službi obezbedi suprotnost interesa.

Međusobnim suprotstavljanjem službi suprotnih interesa obezbeđuje se jedinstvo suprotnih interesa u ostvarenju zajedničkog zadatka kolektiva, koji se kontroliše optimalnim rezultatima proizvodnje.

U preduzećima se javljaju sledeće službe:

-tehnička priprema proizvodnje,

-priprema planova preduzeća,

-proizvodno izvršenje

-komercijalno izvršenje,

-finansijsko izvršenje,

-tehnička kontrola, i

-ekonomska kontrola.

Tehnička priprema proizvodnje definiše tehničke elemente potrebne kako za izvršenje parcijalnih tako i za izvršenje ukupnog zadatka kolektiva. Ukoliko su ti elementi preciznije određeni i ukoliko su teži tehnički uslovi proizvodnje, utoliko će kvalitetniji biti proizvod, utoliko veća garancija za uspešno ostvarivanje ciljeva preduzeća. Organi pripreme planova preduzeća imaju za zadatak da, na osnovu analize uslova proizvodnje, projektuju takve planove, čije će izvršenje obezbediti najpotpunije ostvarenje ciljeva preduzeća kako kvantitativno tako i sa stanovišta kvaliteta ekonomije ovog proizvodnog subjekta. Organi proizvodnog izvršenja ili proizvodne operative izvršavaju tehnološke zadatke u ukupnom procesu rada radnog kolektiva. Organi komercijalnog izvršenja ili komercijalna operativa obavljaju poslove nabavke i prodaje u sklopu ukupnih zadataka kolektiva. Organi finansijskog izvršenja ili finansijske operative izvršavaju finansijske poslove u ukupnim zadacima kolektiva. Zadatak tehničke kontrole je obezbeđenje tehničkih i tehnoloških kvaliteta proizvoda. Ukoliko se savesnije obavlja rad organa tehničke kontrole, utoliko je veća garancija pružena za kvalitet proizvoda, utoliko je verovatnije ostvarenje ciljeva preduzeća i utoliko je lakše poslovanje



prodajnih organa pri plasmanu tih proizvoda. Ekonomska kontrola ima za zadatak da prati i analitički proverava ostvarivanje kvaliteta ekonomije poslovanja. Ukoliko je ekonomska kontrola potpunija, kontinuelnija i u kraćim vremenskim presecima, utoliko je neposredniji uvid u ostvarivanje ciljeva organizacije, utoliko je istovremeno i neposredniji uvid u propuste svih ostalih službi i uticaj tih propusta na konačne ekonomske rezultate.

### OBEZBEĐIVANJE JEDINSTVA SUPROTNIH INTERESA KROZ FUNKCIJU UPRAVLJANJA

Naglašena suprotnost interesa između pojedinih službi funkcije izvršenja nalazi svoje jedinstvo u sadržini funkcije upravljanja i to:

- 1) određivanje ciljeva preduzeća i
- 2) postavljanje ukupnog zadatka kolektiva.

Ciljevi preduzeća – asortiman proizvoda, obim proizvodnje, veličina dohotka – predviđaju se i određuju na osnovu postojećih društvenih potreba za konkretnim proizvodima datog proizvođača i na osnovu objektivnih i organizacionih uslova pod kojima proizvođač treba da ostvaruje te ciljeve. Pravilno sagledani i definisani ciljevi preduzeća konkretizuju se planovima, koji predstavljaju sistematski pregled zadataka ukupnog radnog kolektiva. Realno postavljenim planovima obezbeđuje se jedinstvo interesa svih članova kolektiva, uz očuvanje suprotnosti interesa između pojedinih službi pri izvršavanju parcijalnih zadataka.

### PRINCIP JEDINSTVA CILJA

Princip jedinstva cilja svodi se na težnju ili zahtev da se ukupni zadatak kolektiva i parcijalni zadaci njegovih članova u dinamici reprodukcije stalno prilagođavaju ciljevima preduzeća, u skladu sa promenama faktora koji uslovljavaju njihovo ostvarenje. Konkretizacija principa jedinstva cilja postiže se pravilnim organizacionim ustrojstvom i pravilnim delovanjem triju osnovnih funkcija u preduzeću, i to:

- 1) funkcije upravljanja
- 2) funkcije izvršenja i
- 3) funkcije rukovođenja.

Funkcija upravljanja se svodi na odlučivanje o ciljevima preduzeća i uslovima i metodama ostvarivanja tih ciljeva, na osnovu datih objektivnih – društvenih i tehničkih uslova reprodukcije. Sadržina funkcije izvršenja je kontinuelno izvršavanje parcijalnih ciljeva: ostvariti ciljeve preduzeća uz optimalne ekonomske zadatke do kojih se došlo raščlanjavanjem – funkcionisanjem – ukupnog zadatka uz primenu principa podele rada.

Suština funkcije rukovođenja je u unošenju inicijative i koordiniranja akcija izvršilaca parcijalnih zadataka od strane članova radnog

kolektiva, kako bi se što uspešnije ostvario ukupni zadatak, odnosno konačni cilj preduzeća.

### PRINCIP STIMULISANJA INICIJATIVE KOLEKTIVA

Smisao materijalnog stimulisanja svakog pojedinca - člana kolektiva leži u obezbeđenju:

- materijalnog ekvivalenta za izvršeni rad
- materijalnog ekvivalenta za doprinos svakog pojedinca poslovnom uspehu preduzeća.

Na ovim težnjama počiva princip stimulisanja inicijative kolektiva, koji se svodi na zahtev da se u preduzeću rezultati rada dele srazmerno doprinosu kolektiva i njegovih članova ostvarivanju ciljeva radne organizacije. Primenjivani su sledeći sistemi nagrađivanja radnika, bilo samostalno bilo kombinovani:

- plaćanje po vremenu,
- plaćanje po normi,
- plaćanje po akordu i
- premije i nagrade.

Norma je unapred određen radni učinak u određenom trajanju vremena, izražen najpogodnijom jedinicom za merenje učinka. Ta jedinica može biti fizička jedinica merenja proizvoda ili norma-čas koji označava objektivno potrebno vreme trajanja rada na konkretnom poslu, odnosno operaciji. Sistem plaćanja po akordu je po svojoj formi vrlo blizak sistemu plaćanja po normi: za određeni radni učinak plaća se određena plata, kao i u sistemu plaćanja po normi. Navedeni sistemi nagrađivanja samo delimično obezbeđuju stimulisanje inicijative kolektiva u ostvarivanju ciljeva svoje organizacije.

Uspeh u ostvarivanju tih ciljeva materijalno-finansijski je izražen kroz visinu ostvarenog dohotka, kao neto-rezultata reprodukcije. Rezultati proizvodnje i reprodukcije u preduzeću, ostvareni kao određena suma dohotka, namenjeni su: a) podmirenju ličnih potreba članova kolektiva, b) podmirenju zajedničkih društvenih potreba i c) podmirenju potreba proširene reprodukcije (proširenju materijalne baze za dalju proizvodnju).

### ORGANIZACIONA STRUKTURA KOMPANIJA

U teoriji i praksi organizacije preduzeća, struktura predstavlja skladan raspored ljudskih i materijalnih resursa i odgovarajuće odnose među njima, što omogućuje efikasno funkcionisanje preduzeća kao organizacionog sistema. Pod strukturom preduzeća podrazumeva se raspoređivanje sredstava za rad, materijala i radnika unutar ovog privrednog subjekta i njihovo povezivanje u celinu organizacionog sistema, s ciljem što uspešnijeg poslovanja. Tehnička podela rada u preduzeću izvršena je u cilju povećavanja uspešnosti

poslovanja. Osnovna uloga organizacione strukture preduzeća jeste obezbeđenje efikasnosti poslovanja i efektivnosti privređivanja. Pod pojmom funkcije označava se pojedinačna ili grupna aktivnost u poslovanju preduzeća. U organizacionoj strukturi preduzeća, na osnovu podele rada, uspostavljaju se odgovarajući nosioci pojedinih funkcija. Efikasnost poslovanja podrazumeva blagovremeno izvršavanje zadataka, a efektivnost označava uspešnost u ostvarivanju ciljeva poslovanja. Funkcije preduzeća razvrstavaju se po dva osnovna kriterijuma, i to:

- po vertikalnom rasporedu i
- po horizontalnom redosledu.

Vertikalna podela funkcija zasniva se na značaju po rangu, odnosno hijerarhiji. Na toj osnovi uspostavljaju se tri glavne funkcije. To su funkcije upravljanja, rukovođenja i izvršenja. Za svaku od ovih funkcija formiraju se posebni nosioci – organi. Tako se u preduzeću uspostavlja organ upravljanja u vidu upravnog odbora ili drugog sličnog upravljačkog tela. Prve dve grupe funkcija predstavljaju elemente menadžmenta, koji obuhvata aktivnosti iniciranja, usmeravanja, koordinacije i kontrole poslovanja preduzeća. Nosioci ovih funkcija su menadžeri na različitim stepenicama hijerarhijske podele nadležnosti, od neposrednih rukovodilaca – menadžera prve linije, preko menadžera srednjeg nivoa, do generalnog menadžera preduzeća. Treća grupa funkcija po vertikalnoj podeli predstavlja izvršenje zadataka. Ove funkcije obuhvataju poslove kojima se neposredno izvršavaju zadaci preduzeća. Horizontalna podela funkcije zasniva se na tehničkoj podeli rada između pojedinih nosilaca izvršnih zadataka preduzeća. Na toj osnovi u preduzeću se uspostavljaju, obično, izvršne funkcije, kao što su planiranje, proizvodnja, marketing, finansije, razvoj, računovodstvo, analiza poslovanja, kontrola, zaštita na radu, obezbeđenje i slično. Za svaku od navedenih funkcija uspostavljaju se odgovarajući nosioci – organi – u vidu sektora, službi, pogona, odeljenja, radionica i slično. Svaki od ovih delova preduzeća raspolaže i odgovarajućim sredstvima za obavljanje svojih zadataka. Na pojedine nosioca ovih zadataka prenosi se i deo rukovodilačke nadležnosti, čime oni stiču izvesnu samostalnost u okviru poslova za koje su zaduženi. Prva aktivnost menadžera u okviru funkcije organizovanja jeste utvrđivanje pojedinačnih poslova koje treba obaviti da bi se obezbedilo ostvarivanje ciljeva poslovanja preduzeća. To se sprovodi raščlanjavanjem (analizom) ukupnog procesa poslovanja preduzeća do pojedinačnih poslova. Ukupan zadatak preduzeća raščlanjuje se postepeno, od složenijih grupa poslova ka jednostavnijim. Ovim postupkom raščlanjavanja utvrđuje se nekoliko nivoa složenosti poslova, kao što su:

- poslovne funkcije,
- delovi poslovnih funkcija ili područje rada,
- pojedinačni poslovi,

-radni postupci.

## POVEZIVANJE POSLOVA U RADNE ZADATKE

Sprovođenje podele rada u preduzeću je, u stvari, raspoređivanje određenih poslova na pojedince ili odgovarajuće grupe izvršilaca. Pošto definiše elementarne radne postupke i pojedinačne poslove, menadžer ih povezuje u odgovarajuće zadatke koji se mogu, u vidu konkretnih zaduženja, dodeliti individualnim izvršiocima. Formiranje radnih zadataka se vrši kroz organizacione mere, koje se ispoljavaju u vidu:

- podele rada,
- specijalizacije zaposlenih,
- proširenja radnih zadataka pojedinačnih izvršilaca i
- inovacija u strukturi i trajanju radnog vremena.

Podelom rada na pojedince omogućuje se da određeni radnik lakše savlada deo posla nego njegovu celinu, tim pre što pojedinac često i nije dovoljno stručan da obavi sve operacije u okviru nekog složenog posla. Podelom rada na individualne izvršioce omogućuje se specijalizacija (lat. specialisatio – stručno usavršavanje) radnika za određenu vrstu posla. Obučavanje radnika za jednostavniji posao traje kraće i manje košta. Složeniji zadatak zahteva duže vreme i veće troškove učenja. Specijalizacija radnika za određene poslove omogućuje obavljanje ukupnog zadatka preduzeća za kraće vreme.

Primena principa specijalizacije u obavljanju radnih zadataka individualnih izvršilaca došla je posebno do izražaja zahvaljujući:

- mehanizaciji proizvodnje,
- uvođenju sistema tekuće trake i
- razvoju naučne organizacije rada.

Pojedinačni poslovi definisani i povezani u osnovne radne zadatke moraju se grupisati, a zatim rasporediti na odgovarajuće organizacione jedinice. Posle tako izvedene analize, menadžeri pristupaju sintezi, odnosno grupisanju parcijalnih poslova u radne zadatke.

Poslovi se grupišu postepeno. Prvo se istorodni poslovi svrstavaju u više grupa, a zatim se formiraju šire grupe međusobno sličnih poslova, te najšire grupe različitih, ali međusobno uslovljenih poslova, odnosno onih koji se obavljaju sa istim krajnjim ciljem. Ovo je veoma složen posao koji zahteva visok nivo menadžerske sposobnosti, a posebno iskustvo u procesu organizovanja preduzeća.

## FORMIRANJE ORGANIZACIONIH JEDINICA

Parcijalni poslovi grupisani u radne zadatke raspoređuju se na pojedine izvršioce, a zatim na odgovarajuće grupe izvršilaca kao organizacione segmente preduzeća. Postupkom grupisanja parcijalnih poslova u radne zadatke menadžeri vrše sintezu prethodno raščlanjenog ukupnog poslovanja preduzeća, uz kritički izbor

neophodnih operacija i izbegavanje nepotrebnih trošenja radne snage, odnosno uz skraćivanje trajanja procesa rada. Departmanizacija preduzeća je raspodeljivanje nadležnosti i odgovornosti nad pojedinim segmentima između menadžera. Menadžment preduzeća sprovodi postupak departmanizacije u okviru svoje aktivnosti organizovanja.

### DECENTRALIZACIJA UPRAVLJANJA

U nastojanju da se što širi krug stručnih kadrova uključi u odlučivanje o poslovanju preduzeća, ali i u snošenje odgovornosti za uspešnost u ostvarivanju planiranih ciljeva, primenjuje se postupak decentralizacije upravljanja. Proces decentralizacije sprovodi se, po pravilu:

- Prenošenjem ovlašćenja i odgovornosti sa menadžera višeg nivoa na njima podređene menadžere, i
- Raščlanjavanjem poslovanja preduzeća na relativno osamostaljene poslovne jedinice.

U manjim preduzećima proces decentralizacije sprovodi se, obično, prenošenjem dela nadležnosti i odgovornosti sa nadređenih menadžera na podređene menadžere, odnosno menadžere poslovnih funkcija ili drugih segmenata poslovanja. Procesom centralizacije koncentrišu se ovlašćenja, odnosno nadležnosti u donošenju odluka o ciljevima poslovanja preduzeća, kao i odgovornosti za uspeh njihove realizacije. Procesom centralizacije upravljačke funkcije obezbeđuje se viši stepen efikasnosti u prenošenju menadžerskih inicijativa, komande, koordinacije i kontrole sa viših na niže nivoe organizacione strukture preduzeća. Procesi centralizacije i decentralizacije međusobno se dopunjuju i u odgovarajućoj kombinaciji daju optimalne rezultate. To podrazumeva da se centralizacijom obezbeđuje odlučivanje o strateškim ciljevima preduzeća, kao i sprovođenje kontrole ostvarivanja ciljeva ukupnog poslovanja. S druge strane, procesi decentralizacije doprinose rasterećenju top-menadžmenta od brige o neposrednim poslovnim aktivnostima u pojedinim delovima preduzeća, kao i podsticanju menadžera srednjeg nivoa (menadžera departmana ili divizionara) da se zalaže za što uspešnije obavljanje poslova u svojim organizacionim jedinicama.

### PRINCIPI DECENTRALIZACIJE UPRAVLJANJA

Uspešno sprovođenje decentralizacije upravljanja preduzećem uslovljeno je uvažavanjem određenih principa prema kojima se uspostavlja odnosi između top-menadžmenta i menadžera organizacionih jedinica. Ovi principi mogu se svesti na sledeće:

- precizno definisanje uloge top-menadžmenta,
- centralizovanje kontrole i merenja učinka menadžera divizionara, odnosno organizacionih jedinica,

- precizno definisanje nadležnosti organizacionih jedinica i
- uspostavljanje sklada između decentralizacije i centralizacije.

Smisao decentralizacije podrazumeva usmeravanje top-menadžmenta na:

- utvrđivanje ciljeva preduzeća kao celine,
- formulisanje strategije poslovanja,
- definisanje dugoročnih planova,
- kreiranje globalne poslovne politike preduzeća,
- određivanje nadležnosti i odgovornosti pojedinih departmana,
- koordinaciju funkcionisanja organizacionih jedinica, odnosno departmana preduzeća,
- nadzor i kontrolu ukupnog poslovanja preduzeća i slično.

Radi ostvarivanja skladnih odnosa između organizacionih jedinica i top-menadžmenta neophodno je precizno definisati nadležnosti i odgovornosti menadžera nižeg hijerarhijskog nivoa. Zato se menadžerima organizacionih jedinica – sektora ili divizionara – dodeljuju ovlašćenja u njihovom delokrugu. Na taj način izbegava se sukobljavanje nadležnosti između top-menadžmenta i menadžera pojedinih poslovnih jedinica, posebno u vezi sa nastupanjem na tržištu. Uspostavljanje sklada između centralizacije i decentralizacije neophodno je ostvariti i radi korišćenja prednosti i izbegavanja nedostataka jednog i drugog procesa, kada se kombinovano primenjuju u organizovanju funkcije menadžmenta.

## PROCES ORGANIZOVANJA POSLOVNIH JEDINICA

Poslovne jedinice kao segmenti organizacione strukture preduzeća formiraju se na principima decentralizacije upravljačke funkcije. Proces formiranja se sastoji 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 slično). Proces formiranja poslovnih jedinica može se sprovesti na osnovu više kriterijuma, od kojih su u organizacionoj teoriji i privrednoj praksi najpoznatiji:

- profitni centri,
- strateške poslovne jedinice (investicioni centri),
- centri troškova i centri prihoda.

Osnovni kriterijum za formiranje navedenih vrsta poslovnih jedinica jeste stepen njihove samostalnosti u okviru poslovanja preduzeća. U tom smislu, najviši stepen samostalnosti imaju strateške poslovne jedinice, a zatim profitni centri, dok su centri troškova i centri prihoda manje organizacione jedinice u okviru profitnih centara. Osim ovlašćenja za vođenje poslovanja, menadžment preduzeća prenosi na poslovne jedinice i odgovornost za njihov poslovni uspeh. Zato se ovako

formirane poslovne jedinice nazivaju zajedničkim imenom centri odgovornosti. Formiranje centara odgovornosti ima za cilj motivisanje na „interno preduzetništvo“, što se ostvaruje, pored ostalog, sistemom nagrađivanja njihovih menadžera, zasnovanom na rezultatima proizvodnih faza. Samostalnost profitnih centara ogleda se u visokom stepenu njihove autonomije u poslovanju. Autonomnost poslovanja profitnih centara zasniva se na zaokruženosti ciklusa reprodukcije koji oni obuhvataju, zato profitni centri imaju karakteristike „preduzeća u malom“.

## STRATEŠKE POSLOVNE JEDINICE

U procesu decentralizacije poslovanja preduzeća često se od pojedinih većih i složenijih segmenata njegove organizacione strukture formiraju strateške poslovne jedinice, koje imaju veoma visok stepen samostalnosti. Na nivou strateških poslovnih jedinica menadžeri planiraju, prate i utvrđuju visinu profita na uloženi kapital. Menadžeri ovih poslovnih jedinica nadležni su i odgovorni za raspolaganje profitom, što znači da mogu da odlučuju o investicionim ulaganjima u svoj razvoj. Ovakve poslovne jedinice nazivaju se i investicioni centri. Stratejske poslovne jedinice formiraju se kao grupe divizionala ili drugih organizacionih jedinica, na čijem nivou je moguće donositi stratejske planove. To su nezavisni proizvodno-tržišni segmenti preduzeća, koji funkcionišu kao veoma samostalne poslovne celine. Na nivou ovih strateških poslovnih jedinica formiraju se funkcije marketinga, razvoja, proizvodnje i prodaje, kao i stratejskog planiranja. Na taj način top-menadžment velikih preduzeća prenosi deo svoje nadležnosti u donošenju stratejskih planova na menadžere ovih poslovnih jedinica po kriterijumu uspešnosti.

## PROFITNI CENTRI

Ova vrsta poslovnih jedinica predstavlja delove organizacione strukture preduzeća čiji se učinak može posebno utvrditi u vidu profita. Rezultat poslovanja profitnih centara se javlja razlika između njihovog ukupnog prihoda i troškova poslovanja uslovljenih obavljanjem zadataka ovih organizacionih jedinica. Poslovanje profitnih centara ima tri osnovna obeležja:

- rezultat njihovog poslovanja planira se i obračunava u vidu profita,
- u svojoj organizacionoj strukturi imaju poslovne funkcije neophodne za ostvarivanje profita,
- oni su relativno samostalni u svom poslovanju.

Profit, kao rezultat njihovog poslovanja, čini ove vrste organizacionih jedinica tržišno usmerenim segmentima preduzeća. Na nivou profitnih

centara neophodno je planiranje, praćenje i utvrđivanje profita kao neto rezultata poslovanja. Procesom decentralizacije u profitnim centrima formiraju se osnovne poslovne funkcije, kao što su planiranje, proizvodnja, marketing, finansije i druge.

### CENTRI TROŠKOVA

Ova vrsta organizacionih jedinica formira se od delova preduzeća u kojima nije moguće meriti rezultate poslovanja. U ovakvim delovima preduzeća kao mera uspešnosti utvrđuje se razlika između planiranih i ostvarenih troškova, iz čega i proističe njihov naziv. Centri troškova su organizacione jedinice manje od profitnih centara i obično predstavljaju njihove delove. Pojedini profitni centri mogu imati više centara troškova, u zavisnosti od veličine i složenosti njihovog poslovanja. Na primer, profitni centar za proizvodnju odevne konfekcije može imati centre troškova: krojenje, šivenje, dorada i slično. Cilj formiranja centara troškova kao organizacionih jedinica jeste motivisanje na preduzetničko ponašanje.

### CENTRI PRIHODA

Centri prihoda kao poslovne jedinice formiraju se i prodajnoj sferi poslovanja, a njihov učinak izražava se i meri vrednošću realizacije proizvoda na tržištu. Njihova uspešnost uslovljena je obimom prodatih proizvoda, usluga ili trgovinske robe i cena po jedinici ovako izraženih učinaka. Centri prihoda formiraju se često od sektora prodaje ili njegovih delova. Ova vrsta poslovnih jedinica može se formirati bilo u prodajnoj sferi preduzeća kao celine, bilo za prodaju pojedinih proizvoda ili grupa proizvoda. U cilju sprovođenja principa profitne decentralizacije, odnosno negovanja internog preduzetništva, u centrima prihoda planiraju se troškovi neophodni za ostvarivanje prodaje datog obima proizvoda. Planirani troškovi utvrđuju se u vidu budžeta (fr. budget - novčanik, torba), kojim se predviđaju visina plana zaposlenih u centru prihoda, zatim putni troškovi, reklama, propaganda i slično.

### ORGANIZACIONI OBLICI PREDUZEĆA SVOJINSKI OBLICI ORGANIZOVANJA PRIVREDNIH SUBJEKATA

Preduzeća se organizuju u odnosima prema okruženju, a posebno prema tržištu kao samostalni privredni subjekti. Organizacioni oblik zavisi od niza okolnosti, među kojima su vrsta delatnosti, svojinski



odnosi, način i stepen integrisanosti i slično. Osnovna klasifikacija privrednih subjekata:

- preduzetnik,
- ortačko društvo,
- komanditno društvo,
- društvo sa ograničenom odgovornošću i
- akcionarsko društvo.

Privredni subjekt može da se pojavi na tržištu kao preduzetnik koji ima gotovo sve karakteristike preduzeća, a da ipak nije preduzeće, jer nema dovoljno razvijenu unutrašnju organizacionu strukturu, a sve funkcije ovog privrednog subjekta obavlja njegov vlasnik – preduzetnik. Za razliku od preduzetnika kao fizičkog lica, preduzeće je pravno lice koje obavlja svoju delatnost nezavisno od vlasnika kapitala. U procesu razvoja, više preduzetnika ili drugih vlasnika kapitala može osnovati ortačko društvo. Srazmerni svojim ulozima, u njemu partneri učestvuju u raspodeli dobitka i riziku od gubitka. Viši oblik udruživanja kapitala jeste komanditno društvo, u kome se partneri razlikuju prema stepenu odgovornosti. Jedni su komplementari – oni odgovaraju neograničeno i solidarno celokupnom svojom imovinom za obaveze preduzeća, a drugi su komanditori – oni odgovaraju za obaveze preduzeća samo do visine svojih uloga. Navedeni oblici privrednih subjekata, prema Zakonu o preduzećima, karakterišu se vezanošću za određene ličnosti, bilo inokosnog preduzetnika, bilo onih iz različitih oblika partnerstva – ortačkog društva ili komanditnog društva. Ova se preduzeća zasnovana na udruživanju ličnosti nazivaju društva lica. Udruživanjem kapitala na takav način da se odgovornost za obaveze prenosi na samo preduzeće, koje ukupnom svojom imovinom odgovara prema trećim licima, nastaje društvo s ograničenom odgovornošću. Članovi tog društva snose rizik poslovanja srazmerno svom udelu u imovini preduzeća. Udeli u kapitalu ove vrste preduzeća nisu izraženi u hartijama od vrednosti te se ne mogu javljati u slobodnoj razmeni na tržištu. Savremeniji i elastičniji oblik udruživanja kapitala jesu akcionarska društva. Ona pribavljaju potrebna novčana sredstva – kapital izdvajanjem akcija kao hartija od vrednosti, koje se mogu kupovati i prodavati na tržištu, a čija se cena utvrđuje na osnovu ponude i tražnje. To omogućuje nesmetan rast i razvoj ovakvih privrednih subjekata, jer je broj akcionara koji ulažu svoj kapital u ova preduzeća neograničen. Na taj način nastaju privredni subjekti – korporacije (lat. corpus – telo) u kojima vlasnici kapitala – akcionari svoje upravljačke nadležnosti i odgovornosti delegiraju na profesionalne menadžere, koji su, visokim nagradama i stvaralačkim izazovima, motivisani na ostvarivanje što većeg profita. Društva sa ograničenom odgovornošću i akcionarska društva predstavljaju društva kapital, a ona funkcionišu na udruženom kapitalu, koji je anoniman (bezimen), odnosno koji pripada ličnostima koje nemaju upravljačku funkciju.

## INTEGRACIONI OBLICI ORGANIZOVANJA PREDUZEĆA

Konkurencija na tržištu, tehničko-tehnološki proces i međunarodna podjela rada uslovlili su međunarodno povezivanje preduzeća u krupnije, efikasnije poslovne sisteme u procesu privređivanja i sa boljim uslovima za razvoj. Povezivanje ili udruživanje više preduzeća u veće privredne subjekte predstavlja proces integracije (lat. integratio – dopunjavanje), jer se na taj način jednim poslovnim sistemom obuhvata šira lepeza privrednih aktivnosti i koncentrišu kadrovski i materijalni resursi. Integracioni procesi obavljaju se, obično, u tri oblika organizovanja složenih preduzeća, u zavisnosti od načina povezivanja, te, prema tome, postoji:

- vertikalno,
- horizontalno i
- konglomeratsko integrisanje.

Pored navedenih oblika integracije preduzeća, koji se zasnivaju, uglavnom, na povezivanju po tehnološkim procesima ili drugim poslovnim interesima, savremeni oblici nastaju udruživanjem na bazi kapitala ili radi ostvarivanja monopolskog položaja na tržištu.

### VERTIKALNO INTEGRISANO PREDUZEĆE

Vertikalno integrisano preduzeće nastaje povezivanjem više samostalnih privrednih subjekata čiji se tehnološki procesi nadovezuju i dopunjuju (npr. rudarsko preduzeće integriše se sa metalurškim preduzećem i sa preduzećem u oblasti mašinogradnje i sl.).

Udružena preduzeća koja obavljaju delatnost u pojedinim fazama tehnološkog procesa zadržavaju svoju samostalnost, uz zajedništvo u koordiniranju razvoja proizvodnih kapaciteta, nastupanju na tržištu, obezbeđivanju finansijskih sredstava i strateškom upravljanju poslovanjem. Usklađivanje razvoja ovako integrisanih preduzeća obezbeđuje se strateškim planiranjem, što podrazumeva donošenje planskih dokumenata, kao i utvrđivanjem razvojne politike za ceo poslovni sistem. U strateškom vrhu (top-menadžment) skoncentrisani su poslovi:

- planiranja,
- koordinacije,
- poslovne politike,
- istraživanja i razvoja,
- finansija,
- kadrovske politike i dr.

## HORIZONTALNO INTEGRISANO PREDUZEĆE

U horizontalnu integraciju ulaze preduzeća iz iste ili srodne delatnosti. Cilj ovakve integracije jeste korišćenje prednosti specijalizacije, kooperacije i komplementiranja proizvodnih procesa, kao i zajedničkog nastupa na tržištu. Na taj način se doprinosi otklanjanju paralelnih kapaciteta i njihovom potpunijem korišćenju izbegavanjem uskih grla u proizvodnji.

## ZAPOŠLJAVANJE

Ako se pođe od osnovnog objašnjenja pojma menadžmenta kao veštine obavljanja poslova pomoću ljudi, ne treba posebno dokazivati značaj njegove funkcije koja se pojednostavljeno naziva zapošljavanje. Pod ovakvim nazivom moguće je obuhvatiti šire značenje ove važne funkcije menadžmenta, koja se odnosi na vođenje kadrovske politike u preduzeću, što podrazumeva složenu aktivnost upravljanja ljudskim resursima. Domaći izraz za funkciju menadžmenta zapošljavanje može se upotrebiti kao slobodniji prevod engleske reči staffing, od korena staff što znači osoblje ili kadar.

## PROCES UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

U domaćoj literaturi funkcija menadžmenta koja se odnosi na brigu o ljudskoj komponenti organizacione strukture preduzeća naziva se često vođenje kadrovske politike ili upravljanje ljudskim resursima.

## DEFINISANJE KADROVSKOG MENADŽMENTA

Ljudi sa svojim stručnim kvalifikacijama i ulogom u procesu poslovanja predstavljaju kadrovsku osnovu preduzeća i drugih organizacionih sistema. Upravljanje ljudskim resursima se u teoriji i u praksi, naziva i kadrovski menadžment. Pod ovim pojmom podrazumevaju se aktivnosti upravljanja ljudskim resursima i menadžeri koji te aktivnosti obavljaju. Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima predstavljaju kadrovsku politiku, čiji su nosioci top menadžeri, kao i menadžeri poslovnih jedinica i funkcija, uz pomoć kadrovske službe na čijem čelu je odgovarajući menadžer. Osnovna uloga kadrovske politike jeste usaglašavanje broja i strukture ljudskih resursa sa planiranim obimom i strukturom poslovanja preduzeća. U nadležnosti operativnog menadžmenta su aktivnosti: utvrđivanja potreba za radnicima, njihove obuke i usavršavanja, ocene rada, nagrađivanja, zaštite na radu i zamene radnika koji su napustili preduzeće. Upravljanje ljudskim resursima predstavlja polje delovanja menadžera na svim hijerarhijskim nivoima organizacione strukture

preduzeća. Kadrovska služba sa odgovarajućim menadžerom na čelu, ima savetodavnu ulogu u vođenju kadrovske politike preduzeća. Upravljanje ljudskim resursima ili kadrovski menadžment odvija se na dva osnovna hijerarhijska nivoa. U tom smislu, kao što je slučaj i sa menadžmentom uopšte, razlikuje se strategijsko i operativno upravljanje ljudskim resursima. Strategijsko upravljanje ljudskim resursima zasniva se na generalnoj strategiji preduzeća i na strategiji njegovih poslovnih jedinica i funkcija. U ovom procesu bitnu ulogu ima kadrovska funkcija preduzeća, čiji je nosilac kadrovska služba. Uloga kadrovske službe u ovom smislu ispoljava se u pomaganju menadžmentu u procesu koncipiranja i sprovođenju strategije:

- pronalaženja,
- izbora,
- raspoređivanja,
- nagrađivanja i
- unapređivanja kadrova.

Operativno upravljanje ljudskim resursima obuhvata razradu strategijskih planova kadrova. U tom smislu, operativni menadžeri:

- utvrđuju plan potreba kadrova i zahtevaju od kadrovske službe da pronade odgovarajuće radnike,
- izvode obuku na radnom mestu,
- odlučuju o platama i drugim nagradama radnika,
- ocenjuju i rangiraju radnike radi odmeravanja međusobnog odnosa u visini plata,
- odgovaraju za primenu mera zaštite na radu i zdravstvene zaštite radnika,
- odgovaraju za sprovođenje ugovora sa sindikatima,
- preduzimaju mere za popunu upražnjenih radnih mesta, i
- vrše konačni izbor novih radnika.

## PRONALAZENJE KADRA

Utvrđivanje potreba za kadrovima predstavlja deo planske aktivnosti menadžera. To je prvi zadatak kadrovske funkcije, koji menadžeri treba da obave na osnovu obezbeđenih odgovora na sledeća pitanja:

- 1) koji su poslovi neophodni za ostvarivanje ciljeva preduzeća?
- 2) kakva znanja i koje veštine treba da ima radnik da bi uspešno obavljao te neophodne poslove?
- 3) koliko radnika je potrebno za obavljanje utvrđenih poslova u preduzeću?

## IZBOR KADRA

U postupku izbora kadrova menadžerima pomaže kadrovska služba. Pomoć kadrovske službe je posebno bitna u postupku snimanja, intervjuisanja i testiranja kandidata kako bi izbor bio što uspešniji,

odnosno kako bi se odabrali kandidati koji će, po svojim stručnim kvalifikacijama i po drugim osobinama, najviše odgovarati potrebama i ciljevima poslovanja preduzeća. Menadžeri koji su zainteresovani za izbor i prijem radnika moraju se upoznati sa važećim zakonskim propisima koji regulišu oblast radnih odnosa. U tome im pomažu i odgovarajući stručni organi preduzeća, kao što su pravna i kadrovska služba. Moguća pitanja za primanje u radni odnos:

- 1) Zašto ste zainteresovani za rad u našem preduzeću?
- 2) Kakvo je vaše iskustvo u preduzeću u kome ste bili zaposleni?
- 3) Šta su vaše slabe i jake strane?
- 4) Zašto očekujete da ćemo vas primiti u naše preduzeće?
- 5) Kakvi su vaši ciljevi u vezi sa karijerom?
- 6) Kakav je vaš odnos sa pretpostavljenim i sa kolegama?
- 7) Šta je u poslu za koji konkurišete za vas najinteresantnije?
- 8) Šta očekujete od vašeg radnog odnosa u našem preduzeću?

### OSNOVNE KARAKTERISTIKE LIČNOSTI RADNIKA

U procesu upravljanja ljudskim resursima posebno mesto zauzima motivisanje radnika na veće zalaganje na poslu i na racionalnije korišćenje raspoloživih materijalnih uslova poslovanja preduzeća, a na taj način se pokreću i dalje razvijaju potencijalne mogućnosti i sposobnosti radnika. Motivacija je jedna od komponenti menadžerskog delovanja u pravcu što boljeg korišćenja ljudskih resursa. Menadžment preduzeća koristi se motivacijom za usmeravanje ponašanja radnika prema ostvarivanju ciljeva poslovanja. U procesu planiranja poslovanja neophodno uvažavati ciljeve i interese radnika, kako bi bili motivisani da ispolje svoje radne i stvaralačke sposobnosti u ostvarivanju ciljeva preduzeća.

### KADROVSKA POLITIKA PREDUZEĆA PLANIRANJE KADRA

U okviru upravljačke strategije preduzeća neophodno je obuhvatiti i planiranje kadrova po određenim kvalifikacionim profilima i nivoima preduzeća. Ovi planovi kadrovske strukture sačinjavaju se u funkciji strategije razvoja proizvodnje, i predstavljaju jedan od elemenata organizacije razvojne funkcije. Planiranje kadrova uslovljeno je trošenjem radne snage u procesu reprodukcije. U proizvodnom preduzeću, u okviru razvojnih programa, donose se i odgovarajuće odluke i mere u vezi sa rešavanjem kadrovske problematike, koje se nazivaju zajedničkim imenom kadrovska politika, obuhvataju koncepcije obezbeđivanja stručnih radnika u skladu sa zahtevima proizvodnje. Ove mere obuhvataju planiranje kadrova po dve komponente i to:

- tehničkoj (1) i
- društvenoj (2).

## UKLJUČIVANJE I OBUČAVANJE NOVIH RADNIKA PRIJEM NOVIH RADNIKA

Novi radnici se uključuju u kolektiv preduzeća kada za to ispune uslove konkursa ili oglasa o upražnjenim radnim mestima i potpisivanjem kolektivnog ugovora o međusobnim odnosima u preduzeću. Prijem novih radnika najčešće prolazi kroz nekoliko faza:

- konkurs,
- prvi kontakt i razgovori sa kandidatima,
- donošenje odluke i
- samo uključivanje.

U mnogim slučajevima, naročito u manjim preduzećima, probni rad se koristi kao metoda pribavljanja glavne informacije o kandidatu pre donošenja odluke o njegovom konačnom uključivanju u kolektiv. Ako je kandidat zadovoljio na probnom radu, kadrovska služba donosi rešenje o njegovom konačnom uključivanju u radni kolektiv. Time je formalna strana uključivanja novog radnika u kolektiv završena. Međutim, proces stvarnog uključivanja i dalje traje. Od naročite važnosti za kadrovsku politiku jeste i uključivanje mladih stručnjaka, koji neposredno izlaze iz škole, u kolektiv preduzeća. Za ovakve kategorije radnika organizuje se pripravnički staž, na određeno vreme u kome se omogućuje njihovo postepeno prilagođavanje radnim procesima.

## OBUČAVANJE KADRA

Pod obučavanjem kadrova podrazumeva se svaka organizovana primena pedagoških metoda u cilju izmene i dopune kvalifikacionog profila članova radnog kolektiva. Obučavanje kadrova može biti usmereno na:

- proširenje opšteg obrazovanja
- produbljivanje stručnosti i
- povećanje i izoštravanje umešnosti u radu.

## PROCES PRIPREMANJA MENADŽERA

Aktivnosti menadžera u procesu poslovanja preduzeća znatno su složenije i odgovornije nego što je slučaj sa izvršnim poslovima. Zato se menadžeri ne mogu obučiti za svoje složene i odgovorne zadatke, nego se pripremaju u toku ukupnog radnog veka. Menadžeri moraju stalno razvijati svoje sposobnosti u cilju napredovanja na hijerarhijskoj lestvici menadžmenta preduzeća. Zato su menadžeri upućeni da neprekidno uče i dopunjuju svoja znanja i umešnosti kako u oblasti tehnike, tako i u sferi opšteg menadžmenta. Pripremanje menadžera je komponenta kadrovske politike koja omogućuje da dođu do izražaja i liderske sposobnosti pojedinih nosilaca aktivnosti menadžmenta. Osposobljavanje ljudi za menadžment, a posebno

stvaranje timova predstavlja jednu od bitnih komponenti kadrovske politike u domenu pripremanja menadžera. Menadžeri se pripremaju za aktivnosti na sva tri osnovna nivoa menadžmenta. Pripremanje za početni nivo menadžmenta podrazumeva sticanje odgovarajućeg fonda znanja i iskustva mladog menadžera, koje se sprovodi kroz rad, a pod vođstvom i nadzorom iskusnijih menadžera.

Pripremanje mladih menadžera može se organizovati i u okviru specijalizovanih institucija - škola, fakulteta, instituta i sl. Pripremanje menadžera za srednji nivo menadžmenta podrazumeva veće naglašavanje menadžerskih i opštih veština u odnosu na tehničke veštine. Menadžer na srednjem nivou već ima stečena znanja i iskustva, na osnovu čega dobija više ovlašćenja, a pred njega se postavljaju takvi ciljevi čije ostvarivanje omogućuje veću slobodu u odlučivanju. Pripremanje menadžera srednjeg nivoa obuhvata i upućivanje u posebne obrazovne ustanove koje organizuju kurseve, seminare, predavanja i druge oblike edukacije za menadžere srednjeg nivoa, a u cilju sticanja širih saznanja pojmova i veština iz oblasti menadžmenta. Proces pripremanja menadžera na najvišem nivou menadžmenta ima za cilj da omogući razvijanje sposobnosti da se sagleda slika poslovanja preduzeća u celini. Takav proces pripremanja menadžera obavlja se u dva osnovna pravca:

- 1) menjanjem organizacionih jedinica i poslovnih oblasti preduzeća i
- 2) edukacijom o poslovanju preduzeća i o njegovim odnosima prema okruženju.

## NAPREDOVANJE

Pod napredovanjem se jednostavno najčešće podrazumeva promena u radnom odnosu koja ima za rezultat povećanje plate lica koje napreduje. Kao kriterijum za napredovanje, u praksi se najčešće primenjuju:

- radni staž i
- diskrecioni izbor kandidata.

## UTICANJE

Menadžment se definiše kao veština vođenja poslova sa ljudima i uz pomoć ljudi radi ostvarivanja ciljeva organizacije. Proističe zaključak da je funkcija uticanja usmerena na sledeće elemente: ciljeve organizacije, menadžere, radnike i poslove. Ciljeve organizacije utvrđuju menadžeri, a ostvaruju ih radnici, obavljajući odgovarajuće poslove na osnovu podele rada i uspostavljanja organizacione strukture preduzeća. Funkcija uticanja definiše se kao aktivnost menadžera usmerena na efikasno ostvarivanje ciljeva organizacije, kroz međusobnu saradnju, komuniciranje, motivaciju i vođstvo radnika u obavljanju planiranih zadataka. Vodeći preduzeće, menadžeri utiču na

radnike da efikasnije rade i da što više doprinose uspehu organizacije kao celine. Iz ovako definisane funkcije vođenja, odnosno uticanja, mogu se uočiti navedeni elementi ove aktivnosti, i to:

- ponašanje pojedinaca i grupa (saradnja),
- komuniciranje između učesnika u poslovanju,
- motivacija radnika na zalaganje na poslu,
- vodstvo (autoritet i stil menadžera).

## KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJI DEFINISANJE KOMUNIKACIJE

Pojam komunikacija (lat. *comunicatio* - ophođenje, opštenje) jeste aktivnost ophođenja između pojedinaca ili grupa u cilju efikasnog prenošenja informacija i njihovog razumevanja. Komunikacija je jedna od komponenata organizacije, jer se veze između elemenata organizacionog sistema uspostavljaju njihovim međusobnim opštenjem, odnosno razmenom informacija. Menadžeri preduzeća, nastoje da omoguće što bolje upućivanje i primanje poruka, odnosno razmenu informacija, kako bi organizacija na čijem se čelu nalaze što uspešnije funkcionisala. Neophodno je da informacija bude ne samo upućena od jedne osobe drugoj već i da bude primljena i razumljiva. Nesposobnost da se uspostavi uspešna komunikacija između članova porodice, među prijateljima, u društvenoj zajednici, a posebno u privrednoj organizaciji, donosi mnoge probleme. Menadžeri preduzeća, kao i rukovodioci drugih društvenih grupa, zato nastoje da omoguće što bolje upućivanje i primanje poruka, odnosno razmenu informacija, kako bi organizacija na čijem se čelu nalaze što uspešnije funkcionisala. Komunikacija se može objasniti kao sistem veza među ljudima. Međutim, to nisu veze tehničke prirode, kao što su delovi složenih uređaja povezani cevima i žičanim provodnicima radi prenošenja mase i energije, već je to proces prenošenja informacija od jedne osobe do druge, uz uslov njihovog prijema i razumevanja. Zato je komunikacija aktivnost menadžmenta u procesu planiranja, organizovanja, kadrovske politike i kontrolisanja. Menadžeri preduzeća znatan deo svog vremena provode u procesu komunikacija. Komunikacije služe menadžerima da informišu radnike o planskim zadacima, da im obezbede informacije potrebne za donošenje odluka, kao i da olakšaju koordiniranje rada svih članova organizacije. Komunicirajući, menadžeri ubeđuju, informišu, motivišu i vode pojedince ka ostvarenju planiranog cilja organizacije. Kada se komunikacija posmatra sa šireg aspekta, može se zaključiti da se celokupna organizacija javlja kao ogromna mreža komunikacionih kanala i tokova informacija. To su telefonske veze, poslovna korespondencija, računarski izveštaji, sastanci menadžmenta i stručnih



timova i drugi vidovi komunikacija u okviru organizacije, što se vidi u svakodnevnom radu preduzeća. Međutim, sa stanovišta funkcije vođenja, odnosno rukovođenja, najvažniji element komunikacija jesu međuljudske komunikacije. Komunikacija među ljudima podrazumeva komuniciranje menadžera sa radnicima i radnika između sebe.

## KOMUNIKACIONI SISTEM

Komunikacioni sistem sastoji se od nekoliko osnovnih elemenata. To su:

- pošiljalac ili izvor poruke,
- slanje poruke,
- simboli za slanje poruke,
- medijum ili sredstvo slanja poruke,
- kanali ili putevi za prenos poruka.

Svaki od navedenih elemenata ima posebnu ulogu u ostvarivanju uspešne komunikacije u okviru organizacije. Ovi elementi su međusobno povezani i isprepletani pa ih je moguće uočiti tek na osnovu detaljne analize procesa komunikacije. Pošiljalac ili izvor poruke (informacije) jeste lice koje želi da komunicira s drugim licem. U preduzeću to je menadžer koji izdaje nalog radniku da obavi neki zadatak. Takođe, radnik na jednom izvršnom poslu može slati poruku drugom radniku u vezi sa zajedničkim zadatkom ili dostavljati izveštaj menadžeru i slično. Aktivnost pošiljaoca poruke uslovljena je njegovom željom i potrebom da komunicira. Tako, menadžer ima potrebu da uputi odgovarajuće poruke podređenima u organizaciji, budući da je menadžment veština vođenja poslova preko ljudi. Učenici imaju želju da međusobno komuniciraju, što je neophodni deo njihovog druženja. Slično je sa komunikacijama u porodici ili drugim društvenim zajednicama. Roditelji imaju i potrebu i želju da komuniciraju sa svojom decom da bi ih uspešnije vaspitali. Slanje poruke obuhvata aktivnost biranja simbola, odnosno kodiranja (fr. code - znak, šifra). To su govor, pismo, mimika, gestovi, intonacija i drugi oblici izražavanja poruke. Poruka se može poslati pošto se odabere način kodiranja. Postupak kodiranja ljudskih poruka je veoma složen. On je uslovljen trenutnim raspoloženjem pošiljaoca poruke ili specifičnim odnosima između učesnika u komunikaciji. Sredstvo kojim se prenosi poruka bitan je element procesa komunikacije.

Kao medijum za prenošenje poruka najčešće se koriste reči i slike, a ponekad i određene aktivnosti, kao što su sleganje ramenima, gestikuliranje i drugi oblici „jezika tela“.

Medijumi komunikacije koji se koriste u poslovanju preduzeća obično su:

- lični kontakt menadžera i radnika,
- telefonski razgovori,
- interna televizija ili razglas,

- radni sastanci,
- pisani izveštaji,
- grafikoni,
- planski dokumenti i slično.

Svaki od navedenih medijuma, kao i druga sredstva komunikacije, ima svoje prednosti i nedostatke. Nekada je lični kontakt menadžera i radnika veoma povoljan medijum komunikacije, ali nije uvek izvodljiv, ili ima određenih slabosti budući da se tok razgovora ne beleži. Zato je povoljnije sredstvo za istovremenu komunikaciju menadžera sa više radnika interna televizija ili razglas. Međutim, ako treba da izdaju složenije naloge, menadžeri sačinjavaju pisane dokumente, kao što su planovi, programi i slično.

Isto tako, radni sastanci su korisno sredstvo komunikacije, jer omogućavaju povratnu spregu između pošiljaoca poruke i njenog primaoca. To posebno dolazi do izražaja u procesu pripreme strateških odluka ili donošenja planskih dokumenata, kada je neophodno razmeniti mišljenja o različitim varijantama rešenja od kojih treba odabrati ono koje najviše odgovara datoj organizaciji. Kanali za prenos poruka su određeni putevi kojima se kreću informacije od pošiljaoca do primaoca. U strukturi organizacije kanali za protok poruka vode nadole, nagore i u stranu. Međutim, postoje i nezvanični vidovi komunikacija, kao što su glasine, tračevi i slično, kojima se dopunjuju zvanični kanali. Komunikacije nadole podrazumevaju tok informacija od nadređenih prema podređenim, po hijerarhijskoj lestvici autoriteta. To su tokovi prenošenja direktiva, uputstava, objašnjenja, pravila, ocene rada podređenih, motivacije i slično, od top-menadžmenta do neposrednih izvršilaca planiranih zadataka. Komunikacija nagore predstavlja tok informacija kojima se šalju poruke od neposrednih izvršilaca prema top-menadžmentu.

To su obično informacije o pojedincima i o njihovom radu i problemima na koje nailaze, kao i o međusobnim odnosima u grupi. Tome treba dodati i različite procene o tome šta i kako treba da se radi u segmentu funkcije izvršenja zadataka. Ovim kanalima upućuju se izveštaji o poslovanju, preporuke za unapređenje i premeštanje kadrova, predlozi za povećanje nadnice, planovi odeljenja u okviru susretnog planiranja, kao i druga pitanja koja treba da reše ili odobre viši organi preduzeća. Horizontalna komunikacija odvija se između učesnika u procesu rada na istom hijerarhijskom nivou u organizacionoj strukturi preduzeća. Na primer, ako nastane kvar na mašini u jednom proizvodnom odeljenju, predradnik ili poslovođa toga odeljenja može direktno da komunicira sa poslovođom radionice za mašinsko održavanje, koji se nalazi na istom hijerarhijskom nivou rukovođenja. U protivnom, poslovođa proizvodnog odeljenja morao bi se obratiti menadžeru proizvodnje, a ovaj top-menadžeru, da bi se komunikacija prenela preko menadžera pogona za održavanje sredstava za rad, koji bi dao nalog poslovođi mašinske radionice. Horizontalne komunikacije

se slično odvijaju između menadžera pojedinih sektora ili funkcija. Tako, menadžer nabavne funkcije za obezbeđenje potrebnih novčanih sredstava za neke hitne nabavke neposredno komunicira sa menadžerom finansijske funkcije. Na ovakav način omogućuje se efikasnije komuniciranje mimo utvrđene linije autoriteta, što podrazumeva prethodno uspostavljenu saglasnost o takvom načinu komuniciranja. Taj oblik komuniciranja naziva se prelaz. Njime se omogućuje brza i sigurna horizontalna komunikacija, bez opterećenja zvaničnih kanala prenosa informacija. Pri tom je neophodno da nadređeni menadžeri budu obavješteni o ovim horizontalnim komunikacijama da bi mogli da ostvare svoje kontrolne uloge. Neformalna komunikacija predstavlja poseban kanal informacija, koji je izvan zvaničnih tokova naznačenih u organizacionoj strukturi preduzeća. To su nezvanični kanali u obliku glasina, tračeva, ogovaranja i sličnih tokova informacija. Oni mogu da unesu nemir i neprilike u sistem informacija u preduzeću. Zato ih menadžeri moraju pažljivo primati. Inače, sistem neformalnih komunikacija može se koristiti u pozitivnom smislu za pojačavanje zvaničnog sistema komuniciranja. Neformalni sistem informacija prenosi se usmeno, zbog čega se niko ne može pozvati na odgovornost u slučaju neistinite poruke.

Međutim, ponekad se, iz opravdanih razloga, neke informacije ne unose u zvanične beleške, te se koristi sistem nezvanične, usmene komunikacije, tako što se dozvoli da vest „procuri“ u okruženje. Na primer, u nekoj školi se sprema smena direktora zbog njegovog odlaska na novu dužnost. Školski odbor ili upravni odbor, u želji da sačuva tu tajnu do konačnog rešenja, ne izdaje pismeno saopštenje. Međutim, da bi se izbegle različite spekulacije i sumnjičenja u razloge smene, ovaj organ upravljanja dozvoli da „procuri“ prava informacija. Ovakav sistem informacija nema ozvaničene kanale za prenos poruka.

Takođe, nije moguće potvrditi ili odbaciti verodostojnost informacija koje se prime ovim sistemom, već se na taj način mogu širiti i lažne informacije. Zato je dužnost menadžera da oprezno pristupa ovakvim informacijama, ne zanemarujući izvesnu korist koju od njih može imati.

## MOTIVACIJA U ORGANIZACIJI DEFINISANJE MOTIVACIJE

Pojam motivacija (lat. motiv – pobuda, podsticaj) vezuje se za ljudske potrebe. Potreba se objašnjava kao unutrašnje fizičko ili psihičko stanje neravnoteže, odnosno nedostatka nečega. To nešto može da bude hrana, voda, odeća i slično, ali i neka duhovna vrednost, kao što je muzika, poezija, druženje i slično. Motivacija kao određeni podsticaj ljudi na neku aktivnost ima veoma široko i složeno značenje i veoma raznovrsnu primenu.

Na primer, roditelji motivišu decu obećanjima ispunjenja njihovih želja da uče ili da budu poslušna; političari motivišu birače da glasaju za

njihovu stranku osećanjima da će im biti viši životni i društveni standard i slično. Međutim, u upravljanju preduzećem motivacija ima specifično značenje, jer se njome obezbeđuje poželjno ponašanje ljudi radi postizanja ciljeva organizacije i zadovoljavanja njihovih sopstvenih potreba. Na taj način se integrišu ciljevi organizacije i motivi ljudi koji su u njoj zaposleni. Kako se to može objasniti? Evo jednostavnog odgovora na to pitanje. Radnik se zapošljava u nekom preduzeću zato što očekuje da će, radeći na odgovarajućim poslovima, dobijati platu kojom može da pribavi različita materijalna i duhovna dobra za zadovoljenje svojih potreba. Pri tome, rad u preduzeću, odnosno u organizovanoj grupi radnika omogućuje veću efikasnost nego individualni rad. S druge strane, preduzeću su potrebni radnici koji će obavljati poslove u okviru njegove privredne delatnosti, čime se omogućuje ostvarivanje ciljeva organizacije. Tako se uspostavlja recipročan odnos između organizacije i pojedinca. Polazeći od opšte postavke o menadžmentu kao o veštini vođenja poslova uz pomoć ljudi, može se izvući zaključak da je motivacija radnika na veće zalaganje jedan od bitnih zadataka menadžera.

U strukturu ukupnih aktivnosti menadžera, osim planiranja, organizovanja i kontrole, spada i vođenje preduzeća, koje je sve više uslovljeno motivisanjem radnika na efikasno izvršavanje pojedinačnih zadataka i na što racionalnije korišćenje sredstava za proizvodnju. Zadatak menadžera u oblasti motivisanja sastoji se u navođenju ljudi da što uspešnijim obavljanjem svojih radnih zadataka omoguće ostvarivanje ciljeva preduzeća.

Ostvarivanjem ciljeva preduzeća stvaraju se i uslovi za zadovoljenje potreba radnika, odnosno za ispunjenje njihovih ciljeva. Ljude je u preduzeću moguće uspešno motivisati udruživanjem sposobnosti pojedinaca s ciljevima organizacije, uz zadovoljavanje njihovih ličnih potreba. Zadatak menadžmenta da pronalazi što povoljnije načine za podsticanje svih pojedinaca u organizaciji na ispoljavanje njihovih umnih i fizičkih sposobnosti, na domaćinsko raspolaganje materijalnim resursima preduzeća i na postizanje odgovarajućeg kvaliteta proizvoda. Motivaciju kao način uticanja menadžmenta na radnike obuhvataju teorije o ljudskim potrebama i teorije o procesima motivisanja.

## RAZVOJ TEORIJA O MOTIVACIJI

Motivacija kao element menadžerske aktivnosti svoj veći značaj počela je da dobija od industrijske revolucije. U periodu pre industrijske

revolucije takođe su postojali veliki i kompleksni organizacioni sistemi čije ciljeve je trebalo realizovati na odgovarajući način. Međutim, podsticanje i usmeravanje zaposlenih ka ostvarivanju datih ciljeva bilo je daleko jednostavnije jer su i uslovi poslovanja u to vreme bili drugačiji. Za neizvršavanje zadataka radnici su mogli biti kažnjeni fizički, društveno, finansijski, tako da je sistem kazni predstavljao osnovno oruđe motivacije. Sa pojavom industrijske revolucije uslovi privređivanja bitno su se izmenili. Usled toga, motivacija pomoću kazni nije više bila delotvorna. Javila se potreba da se na motivaciju zaposlenih utiče drugim sredstvima koja je trebalo da budu prilagođena novonastalim uslovima privređivanja. Započela su intenzivna istraživanja u oblasti motivacije koja su rezultirala u pojavi tzv. tradicionalnog koncepta motivacije zaposlenih, koncepta međuljudskih odnosa, a zatim i modela ljudskih resursa. Tradicionalni koncept motivacije – škola naučnog upravljanja. U literaturi postoji mišljenje da je tradicionalni koncept motivacije zaposlenih imao više praktični nego teorijski karakter. Najistaknutiji predstavnik ovog koncepta koji se razvio u okviru škole naučnog upravljanja (Scientific management school) bio je američki inženjer Frederik V. Tejlor (Frederic W. Taylor). Prema njegovoj teoriji najvažnije obaveze menadžera bile su sledeće:

- da nađe radnike koji odgovaraju zahtevima posla,
- da obučni radnike tako da svoj posao obavljaju na najefikasniji način,
- da pronađu stimulatívni sistem nagrađivanja koji će podstaći radnike da obavljaju tačno zadati posao, što je moguće brže, pri čemu će maksimizirati svoj prihod.

Prema Tejlorovoj teoriji, ukoliko se radnicima obezbede neophodni uslovi, oni će, kao i svaki drugi element proizvodnje, raditi kontinuirano, bez prekida i bez osciliranja učinaka. Pod neophodnim uslovima po ovoj teoriji podrazumevali su se:

- adekvatni sistem selekcije radnika koji će u fabrike dovesti i zadržati u njima samo najbolje radnike,
- odgovarajuće zarade radnika (veće od onih koji radnici mogu dobiti od konkurenata)

precizno formiran i definisan, jednostavan radni zadatak,

- propisan standardni metod za obavljanje zadataka,
- propisan bonus za izvršenje i prebačaj normiranog zadatka,
- striktni i permanentni nadzor radnika od strane menadžera.

Navedeni metod motivacije bio je veoma praktičan i racionalan. Međutim, praksa je pokazala da je on dosta jednostran i da suviše pojednostavljeno tretira stvarnost. Naime, u početnoj fazi primene ovaj metod dao je ohrabrujuće rezultate. Međutim, ubrzo je došlo do pada rezultata proizvodnje. Glavni razlog preokreta bio je nezadovoljstvo radnika zbog mera koje su menadžeri primenjivali, kao što su: revizija radnih normi tj. njihovo povećanje, uvođenje sistema nagrađivanja koji je baziran na regresivnom rastu plata, sve veće otpuštanje radnika sa posla zbog hiperprodukcije (usled povećanja

njihove efikasnosti).Nezadovoljstvo radnika uslovalo je jačanje sindikata.

## TEORIJA MEĐULJUDSKIH ODNOSA

Budući da se tradicionalni metod motivacije nije pokazao dovoljno efikasnim u praksi, vršena su određena istraživanja kako bi se utvrdio uzrok te neefikasnosti.

Kao rezultat tih istraživanja javlja se pristup međuljudskih odnosa u objašnjenju sistema motivacije.Kao jedan od najistaknutijih u formiranju ovog pristupa javlja se Elton Mejo (Elton Mayo).Po njegovom mišljenju glavni razlog neuspeha tradicionalnog metoda motivacije jeste to što ona čoveka – radnika posmatra uprošćeno, zanemarujući čovekovu celokupnu ličnost, kao veoma kompleksnu kategoriju.Naime, Mejo smatra da je industrijska revolucija, putem uproščavanja i rutiniziranja radnog zadatka, uticala na smanjenje zadovoljstva radnika u poslu.Radnici se nisu tretirali kao ljudska bića pa otuda njihova nezainteresovanost za posao, usavršavanje i napredovanje.Model međuljudskih odnosa je takav pristup motivaciji koji težište stavlja na čoveka i njegovu društvenu poziciju u organizaciji.Prema ovoj teoriji, ukoliko menadžment preduzeća želi da motiviše radnike i usmeri ih na efikasno ostvarivanje zadataka, neophodno je da korenito promeni svoj odnos prema radnicima u organizaciji.Menadžment treba da kod radnika razvija osećaj važnosti i korisnosti u odnosu na organizaciju, da razvija osećaj pripadnosti organizaciji i sl. Na taj način, prema ovom pristupu, zadovoljavaju se najvažnije potrebe radnika u organizaciji – njihove socijalne, tj. društvene potrebe.Društvene potrebe radnika zauzimale su sve značajnije mesto u teoriji i praksi motivacije.Više se nije proučavao odnos radnik – mašina već međuljudski i grupni odnosi u procesu rada.Mnoga preduzeća nastojala su da povećaju motivisanost svojih zaposlenih tako što su otvorila i demokratizovala komunikacione tokove u organizaciji.Radnici su bili u prilici da saznaju više informacija o poslovanju preduzeća kao i o problemima sa kojima se preduzeće susretalo.Takođe im je data mogućnosti da iznesu svoje mišljenje o pojedinim problemima kao i da sami donose određene odluke u domenu svog radnog zadatka. Budući da su glavna pretpostavka motivacionog modela međuljudskih odnosa upravo društveni odnosi u preduzeću, glavni zadatak menadžmenta bio bi da stalno ispituju potrebe i želje svojih zaposlenih i da na taj način radnike motivišu za efikasno obavljanje postavljenih zadataka.Praksa je pokazala da ni ovaj model nije adekvatno rešio problem motivacije zaposlenih tako da je došlo do pojave novog modela motivacije – modela ljudskih resursa.

## MODEL LJUDSKIH RESURSA

Prema teoriji ljudskih resursa čovek se posmatra kao rezervoar potencijalnih talenata i mogućnosti, dok je osnovni zadatak menadžera da na najbolji način iskoriste te resurse.

Model ljudskih resursa zastupa znatno kompleksniji pristup tretiranju čoveka i njegovih potencijala. Prema ovom modelu motivaciju zaposlenih čini veoma složeni set međusobno povezanih faktora, kao što su novac, potreba za pripadanjem, potreba za odgovornošću, potreba za dokazivanjem itd. Čovek se po ovom modelu tretira kao jedinka a ne kao univerzalni deo radne snage. Kao takva jedino radnik ima različite ciljeve i motive različitu sposobnost da izrazi svoje znanje i umeće. Menadžer ima zadatak da pronađe najbolji način da adekvatno iskoristi potencijale svojih radnika.

Model ljudskih resursa polazi od četiri pretpostavke:

- 1) zaposleni žele svojim radom da pruže značajan doprinos preduzeću u kome rade,
- 2) radnici ne žele u radu da budu neprijatni i odbojni,
- 3) radnici mogu da donose značajne i racionalne odluke u vezi sa svojim poslom što je u interesu preduzeća,
- 4) porast samostalnosti i samokontrole u radu kao i usmerenost na posao (zajedno sa povećanjem obima i značaja radnog zadatka), može da osigura zadovoljstvo radnika na radu.

Iz ovoga sledi zaključak da dobar i značajan posao i učinak doprinose zadovoljenju radnika na radu, a ne obrnuto. Težište modela motivacije stavlja se na to da menadžer treba da pronađe metod kako iz zaposlenih da izvuče maksimum a da, pri tome, i zaposleni kroz proces rada ostvare i neke svoje ciljeve. Model ljudskih resursa predstavlja značajan korak u razvoju menadžmenta. Naime, menadžerska aktivnost nije se više ticala samo kreiranja i aranžiranja poslova, već i razmatranja kako će se radnici ponašati prilikom obavljanja svojih zadataka. Preovladalo je saznanje da je motivacija kompleksna kategorija i da je, usled toga, neophodno uzeti u razmatranje samu organizaciju, njenu tehnologiju, radnike i njihove ciljeve. Na taj način moguće je postići maksimalnu zainteresovanost zaposlenih za obavljanje posla. U konkretnom slučaju, u zavisnosti od konkretnih okolnosti, menadžment bi trebalo da odredi adekvatnu strategiju i koncept motivacije. Susrevši se u stvarnosti sa konkretnim uslovima i sa konkretnim problemima menadžment mora da izabere optimalni koncept motivacije ili njihovu kombinaciju.

Poznavanje i razumevanje svakog od navedenih modela motivacije omogućiće menadžmentu da u konkretnom slučaju primeni odgovarajući model ili kombinaciju više modela motivacije.

## SAVREMENE TEORIJE O MOTIVACIJI TEORIJE O LJUDSKIM POTREBAMA

Ljudske potrebe ispoljavaju se u vidu unutrašnjeg fizičkog ili emocionalnog stanja neravnoteže. To se objašnjava kao izraz osećanja lišenosti nečega, čime bi se uspostavila narušena ravnoteža. Na primer, osećaj gladi ispoljava se kao izraz fizičke neravnoteže materija u organizmu čoveka. Slično je i sa osećanjem žeđi. Obe ove potrebe mogu se zadovoljiti unošenjem određene količine hrane, odnosno vode u organizam. Međutim, čovek predstavlja ne samo fizičko nego i umno društveno biće. Zato su njegove potrebe mnogo složenije od osećaja nedostatka hrane, vode, kiseonika, odeće i slično. Čovek oseća i nedostatak određenih duhovnih vrednosti različitog oblika i sadržaja. Potrebe, kao osećaj neravnoteže, uslovljavaju određen motiv za njihovo zadovoljavanje. Međutim, da bi se postiglo zadovoljavanje, neophodna je odgovarajuća aktivnost kojom se zadovoljava potreba. Proces od nastanka potrebe do njenog zadovoljenja može se predstaviti kao neprekidni ciklus. Složenost ljudskih bića uslovljava raznovrsnost i obimnost potreba. Ljudi su različito motivisani na zadovoljavanje svojih potreba. Zato je neophodno potrebe grupisati po značaju i po redosledu zadovoljavanja, kako bi se ljudi što bolje motivisali da se zalažu za uspeh organizacije.

### MASLOVLJEVA TEORIJA POTREBA

Nastojeći da što bolje primene motivaciju ljudi, naučnici su pokušavali da klasifikuju potrebe po različitim kriterijumima. U tom smislu, poznati američki naučnik Abraham Maslov (Abraham Maslow) sačinio je sredinom ovog veka teorijsku hijerarhiju ljudskih potreba. Prema konceptu A. Maslova, ljudske potrebe mogu se svrstati u pet grupa, i to prema hitnosti nagona za njihovo zadovoljavanje. To su sledeće potrebe:

- fiziološke potrebe, čije zadovoljavanje omogućuje opstanak (hrana, voda, kiseonik, odeća i sl.),
- potrebe sigurnosti, čijim se zadovoljavanjem čovek oseća zaštićenim od spoljašnjih opasnosti i pretnji,
- potrebe pripadanja i ljubavi, koje se ispoljavaju u nastojanju da se steknu prijatelji i da se obezbedi njihova pažnja,
- potrebe poštovanja, čije zadovoljavanje omogućuje sticanje uspeha, nezavisnosti i slobode ličnosti,
- potrebe samopotvrđivanja, čijim zadovoljavanjem čovek napreduje, stiče osećaj zadovoljstva i shvata svoje mogućnosti.

Maslovljeva hijerarhija potreba pokazuje da će pojedinci prvo nastojati da zadovolje fiziološke potrebe, a tek potom biće motivisani na zadovoljavanje potreba višeg ranga.

Izraženost pojedinih potreba zavisi od opštih prilika u društvu, kao i od konkretne situacije u datoj organizaciji. U privredno razvijenim



zemljama, sa visokim životnim i društvenim standardom, kao i regulisanim građanskim pravima, zadovoljenje elementarnih fizioloških potreba se podrazumeva. Plata radnika mora biti dovoljno visoka da podmiri potrebe ishrane, odevanja i stanovanja. Takođe, uslovi radne sredine i ukupnog životnog okruženja garantuju visok stepen sigurnosti pojedinca. Zato se radnici u većoj meri mogu motivisati za rad zadovoljavanjem višeg nivoa potreba. Međutim, u zemljama na nižem stepenu privrednog razvoja radnici su motivisani i mogućnošću zadovoljavanja fizioloških potreba, jer su najviše plate nedovoljne za ishranu, odevanje i stanovanje. U takvim uslovima menadžment teže postiže motivisanost radnika za viši kvalitet proizvoda i veću racionalnost korišćenja sredstava za proizvodnju, pa i preduzeća manje uspešno posluju. Koristeći saznanja iz teorijskih izučavanja potreba, menadžeri sastavljaju odgovarajuće programe motivacija. Na taj način nastoje da zadovolje sve vrste potreba radnika. Polazeći od Maslovljeve hijerarhije potreba, menadžeri nastoje da zadovolje potrebe na sledeći način:

- novčanom motivacijom zadovoljavaju se osnovne potrebe (ishrana, odevanje, stanovanje, razodna, kultura, obrazovanje i sl.),
- programom zaštite na radu zadovoljavaju se potrebe bezbednosti,
- grupnim sastancima u preduzeću omogućuje se zadovoljavanje potreba radnika za pripadanjem,
- programom „uspešno obavljenog posla“ omogućuje se zadovoljavanje potreba za poštovanjem, kao i potrebe vlastitog ega, odnosno samodokazivanja.

Osim značaja za teoriju motivacije, Maslovljeva hijerarhija potreba ne može se smatrati idealnom. Navedene kategorije potreba međusobno se preklapaju i nisu jasno razgraničene. Takođe, po zadovoljenju jedne potrebe, koja je smatrana glavnom, postaje dominantna druga potreba. Hijerarhijski redosled potreba prema Maslovljevoj teoriji ne može smatrati preciznim niti trajnim. Međutim, ovako koncipirana hijerarhija potreba može veoma korisno poslužiti menadžerima za motivisanje radnika u poslovanju preduzeća.

## HERCBERGOVA TEORIJA POTREBA

Ulogu motivacije u upravljanju izučavali su brojni teoretičari. Jedan od poznatijih bio je i Frederik Hercberg (Frederick Herzberg), koji je, izučavajući motivaciju sa grupom svojih saradnika, došao do zaključka da su u američkom društvu (što se odnosi i na druge razvijene zemlje) potrebe nižeg nivoa uglavnom zadovoljene. Naime, Hercberg priznaje postojanje potreba nižeg stepena, odnosno osnovnih potreba, kao i nužnost njihovog zadovoljavanja. Međutim, prema njegovom shvatanju, prava motivacija nastaje kao posledica nagona da se zadovolje potrebe višeg stepena. Menadžeri zbog toga svoje napore za povećanje motivacije treba da usmere na zadovoljavanje potreba višeg stepena.

Hercbergova teorija podrazumeva dva stepena potreba, odnosno dva faktora motivacije. To su:

1) potrebe nižeg stepena, koje se nazivaju „higijenski“ faktori motivacije, i

2) potrebe višeg stepena, odnosno „pravi“ faktori motivacije.

Naziv „higijenski“ faktori motivacije Hercberg je dao potrebama nižeg stepena, kao što su plate, uslovi rada, stalnost posla i slično, polazeći od postavke da higijena ne leči nego otklanja rizike po zdravlje iz ljudske okoline. On smatra da se zadovoljavanjem potreba nižeg stepena ne doprinosi motivisanosti radnika. „Pravi“ faktori motivacije, prema Hercbergu, dovode do pozitivnog stava i zadovoljstva radnika. To su motivi kao što su sadržaj samog rada, odgovornost, uspeh, napredovanje i priznanje. Hercbergova teorija motivacije zasniva se na prilikama koje vladaju u razvijenom privrednom i društvenom okruženju. On napušta tradicionalno shvatanje o faktorima motivacije, kao što su mogućnost veće zarade, bolji međuljudski odnosi i dobri uslovi rada. Savremeni način upravljanja preduzećem, koji se zasniva na obavljanju poslova uz pomoć ljudi, podrazumeva odgovarajuću brigu o radnicima, što obuhvata visinu plate kojom se mogu podmiriti osnovne potrebe savremenog čoveka, dobru zaštitu na radu koja je i zakonski popisana, kao i uređene odnose među ljudima, o kojima brinu čitavi timovi psihologa, sociologa i kadrologa. Prva grupa faktora motivacije prema, Hercbergu, doprinosi otklanjanju nezadovoljstva radnika i smanjenju problema u radu. Međutim, kada njihovo delovanje dostigne optimalni nivo, oni ne utiču više na povećanje motivacije i ne daju druge pozitivne rezultate, već samo neutrališu nezadovoljstvo. Uspešno motivisanje radnika treba zasnivati na obogaćivanju rada. Naime, prenaplaćena podela rada u procesu industrijalizacije suzila je radne zadatke radnika na samo kratkotrajne operacije, koje se učestalo ponavljaju, što izaziva monotoniju i dosadu. Zato su teoretičari organizacije rada i menadžeri nastojali da pronađu što povoljniji način za prevazilaženje negativnih posledica takve podele rada. Jedno od rešenja upravo je pomenuto obogaćivanje rada, koje Hercberg naziva i „vertikalno opterećenje“. Pod obogaćivanjem rada Hercberg podrazumeva:

- povećanje odgovornosti za planiranje, obavljanje posla i kontrolu,
- povećanje radnikove samostalnosti i kontrole nad poslom koji obavlja,
- omogućavanje radniku da obavi ceo posao, a ne samo pojedine operacije.

Na osnovu navedenog može se zaključiti da sam rad motiviše, jer kroz rad čovek stiče osećaj uspeha, izazova i odgovornosti, a rad mu pruža mogućnosti za usavršavanje i razvoj. Time se može objasniti zašto mogućnost sticanja veće zarade nije dovoljna motivacija.

## TEORIJE PROCESA MOTIVACIJE

Dok teorije ljudskih potreba nastoje da objasne šta motiviše ljude na određene aktivnosti, teorije procesa motivacije u centar svoga izučavanja postavljaju pitanje kako proces motivacije deluje na ljude. Ovakav pristup teoriji procesa motivacije omogućuje da se razume na koji način se motivacija uspostavlja, čime se ona održava i kako prestaje.

U stručnoj literaturi obrađene su četiri osnovne teorije procesa motivacije, i to:

- 1) pojačavanja,
- 2) očekivanja,
- 3) pravičnosti i
- 4) ciljeva.

Svaka od ovih teorija procesa motivacije ima svoje specifične efekte u podsticanju ljudi na veće zalaganje pa je zato neophodno posebno razmotriti svaku od njih. Teorija pojačavanja polazi od postavke da ljudi žele da postignu zadovoljstvo, da izbegnu neprijatnosti i bol i da procene koja će njihova aktivnost doneti najviše koristi uz najmanje zalaganje. U tom smislu, aktivnost koja se nagrađuje izaziva kod čoveka prijetnost, što ga podstiče da ponavlja takve aktivnosti kako bi ponovo stekao nagradu, odnosno postigao zadovoljstvo. Ukoliko se čovek ne nagrađuje za određenu aktivnost, motivacija prestaje, a čovek se ponekad za pogrešnu aktivnost kažnjava. Teorija očekivanja zasniva se na izboru između različitih vrsta ponašanja u obavljanju određenih aktivnosti da bi se stekao povoljan rezultat, odnosno nagrada. Prema ovoj teoriji, motivacija radnika na veće zalaganje postiže se tako što on vrednuje moguću nagradu i očekuje da određeno ponašanje omogući zadovoljenje njegovih potreba. Na primer, ukoliko želi da bude unapređen na viši položaj u hijerarhiji, radnik procenjuje, odnosno vrednuje svoje sposobnosti i napore koje treba da uloži da bi to postigao. Zatim, on očekuje da učenjem, povećanom produktivnošću, većom disciplinom i preduzimljivošću postigne svoj cilj, tj.

unapređenje. Teorija pravičnosti podrazumeva da je neophodno voditi računa ne samo o apsolutnom iznosu plate (nagrade) već i o odnosu visine plate jednog radnika prema primanjima drugih radnika. Takav način motivacije polazi od činjenice da radnika na veću aktivnost podstiče i želja da ga grupa poštuje i prihvata, pa otuda i njegova želja da bude pravično nagrađen u odnosu na ostale radnike u grupi. Ovde je reč o odnosu plate jednog radnika prema platama drugih, kao i o odnosu ulaganja napora i znanja datog radnika u odnosu na njegovu platu. Primena teorije pravičnosti u procesu motivacije radnika ne zadržava se na odnosu plata. Teorija postavljanja ciljeva ima za osnov određivanje ciljeva aktivnosti pojedinca ili grupe radnika. Jasno definisani i teško ostvarivi ciljevi, ukoliko ih radnici prihvate kao svoj izazov, obezbeđuju viši stepen uspešnosti nego manje izazovni, obični ciljevi. Ciljeve aktivnosti radnika mogu postavljati sami menadžeri, mada je uspešnost, po pravilu, veća kada u postavljanju ciljeva

učestvuju i članovi radne grupe. Naime, ukoliko učestvuju u postavljanju ciljeva, radnici su više motivisani jer su već time opredeljeni za veće zalaganje u postizanju uspeha radne grupe.

## VOĐSTVO DEFINISANJE VOĐSTVA KAO MENADŽERSKE SPOSOBNOSTI

Pored komunikacije među ljudima i grupama, te motivacije radnika na zalaganje u radu, treća komponenta uticaja menadžmenta na saradnike jeste vođstvo. Pod vođstvom se podrazumeva sposobnost menadžera da utiče na radnike da što više doprinesu ostvarivanju ciljeva organizacije čiji su članovi. Menadžeri u svojoj ulozi vođe navode ljude da ih slede. Zato se vođstvo smatra posebnom menadžerskom sposobnošću koja nije svojstvena svakom menadžeru. Naime, menadžer je ona ličnost u preduzeću ili u drugom organizacionom sistemu, koja ima neku zvaničnu ulogu, odnosno funkciju. Time se određuje položaj pojedinih menadžera u hijerarhiji date organizacije, u zavisnosti od njihovih sposobnosti u planiranju, koordiniranju i kontroli poslovanja. Međutim, to ne znači da će svaki menadžer biti uspešan u vođstvu, odnosno u navođenju ljudi da saraduju i da se zalažu za što veći doprinos ostvarivanju ciljeva organizacija. S druge strane, članovi kolektiva date organizacije, koji nemaju zvaničnu funkciju menadžera, mogu da imaju izraženu osobinu vođe grupe, što se ispoljava u sposobnosti da navedu druge ljude da ih slede. Polazeći od navedenih okolnosti, za menadžere je neophodno izabrati takve ličnosti koje će moći da obavljaju aktivnosti planiranja, koordinacije i kontrole poslovanja, ali i da imaju i posebne sposobnosti vođe. Na taj način obezbediće se i ostvarivanje osnovne uloge menadžmenta, koja se ispoljava u sposobnosti obavljanja poslova uz pomoć ljudi. Nužnost vođstva kao menadžerske sposobnosti proističe iz okolnosti što se funkcionisanje organizacije ne može u potpunosti predvideti i što se svaka aktivnost i svaka odluka ne mogu planirati. To je uslovljeno činjenicom da okosnicu organizacionog sistema čine ljudi kao samostalne individue, sa svojim pojedinačnim mišljenjima, shvatanjima, ciljevima i interesima, koji se ne mogu uskladiti određenim automatizmom, kao što mogu tehnički sistemi. Organizacija funkcioniše u promenljivim uslovima tržišnog i ukupnog društvenog okruženja, kojima se mora stalno prilagođavati ukoliko želi da ostvari svoje ciljeve. Zato je neophodno da menadžeri svojim sposobnostima vođstva uspostave zajedništvo među ljudima u organizaciji, da ih motivišu na što veće zalaganje u pravcu ostvarivanja ciljeva organizacije, kao i da se osete promene u okruženju kako bi naveli ljude da im se prilagode. Termin vođstvo je domaćeg porekla i primenjuje se od davnina za označavanje sposobnosti pojedinaca da se stave na čelo manjih ili većih grupa ljudi. Međutim, u domaću terminologiju upravljanja i rukovođenja organizacijama ovaj termin je uveden u okviru širenja teorije menadžmenta, prevođenjem engleske

reči leadership (lideršip) – vođstvo. Tako je upotreba ove reči proširena i na oblast menadžmenta, u kojoj označava specifičnu sposobnost menadžera da navode ljude na zalaganje u izvršavanju ciljeva organizacije, jer time doprinose i zadovoljavanju vlastitih interesa. U teoriji i praksi menadžmenta termin vođstvo ima veoma široko značenje, jer se njime objašnjavaju sposobnosti menadžera da vode ljude, kao i načini da se te sposobnosti ispolje. Različita značenja pojma vođstvo obuhvataju autoritet vođe, stilove vođstva i integrisanje ljudi i poslovanja.

## AUTORITET I VOĐSTVO

Pod autoritetom jedne ličnosti podrazumeva se uticaj na druge, vlast nad drugima i snaga koja navodi druge ljude da slede tu ličnost. Ukoliko članovi grupe shvataju autoritet vođe na sličan način kao što sam vođa shvata svoj autoritet, utoliko će vođstvo biti efikasnije. Pojam autoritet potiče od latinske reči *autoritas* – ugled, uticaj, nadmoćnost. U oblasti menadžmenta termin autoritet odnosi se na ovlašćenja menadžera da zahtevaju izvršavanje aktivnosti kojima se ostvaruju ciljevi organizacije, kao i da regulišu odnose među ljudima u procesu rada.

Autoritet menadžera može da bude:

- 1) formalni ili zvanični,
- 2) neformalni ili nezvanični i
- 3) zasnovan na znanju.

Formalni ili zvanični autoritet menadžera zasniva se na njegovom položaju u hijerarhiji menadžmenta. Jedna ličnost imaće veći formalni autoritet u datoj organizaciji ukoliko je njen rang u menadžmentu viši (npr. direktor škole ima veći formalni autoritet od razrednog starešine jednog odeljenja, generalni direktor preduzeća ima veći formalni autoritet od direktora prodajnog sektora u tom preduzeću i sl.). Ako neka ličnost izgubi svoj položaj u menadžmentu, ona gubi i svoj formalni autoritet. Prema tome, takav autoritet ne pripada toj ličnosti, već je vezan za organizaciju koja je izvor odgovarajućih ovlašćenja pojedinih menadžera da odlučuju o određenim pitanjima poslovanja. Neformalni ili nezvanični autoritet proističe iz ličnih osobina menadžera. Prema tome, takav autoritet pripada ličnosti, a ne položaju koji ona zauzima u hijerarhiji menadžmenta. Takve ličnosti imaju sposobnost da steknu naklonost i vernost ljudi koji ih okružuju, odnosno pripadnika određene grupe. Lični autoritet naziva se još i harizma (grč. *harisma* – milosni dar), što označava naročiti dar za neko zvanje ili službu. Potiče iz hrišćanske terminologije, odnosno iz Svetog pisma, a upotrebljava se u savremenom društvenom životu da označi posebne sposobnosti neke ličnosti za ulogu vođe. Ličnost koja ima nezvanični autoritet nema potrebu za položajem kako bi je sledili pripadnici grupe. Takva ličnost kao vođa ima sledbenike zahvaljujući veri u nju i u zajedničku ideju oko koje se grupa okuplja. Na primer, u

svakom razredu postoji po neki učenik koji može da povede svoje drugove u neku akciju iako nema položaj u školskoj hijerarhiji. Međutim, neformalni autoritet nema stabilnost potrebnu za održavanje jedne organizacije u dužem periodu. Ako vođa koji ima samo lični autoritet ode iz organizacije, ona se može raspasti, pogotovu što je redak slučaj da se odmah pojavi novi vođa sa takvim ličnim kvalitetima. Zato je potrebno formalnim autoritetom obezbediti neprekidno funkcionisanje organizacije, jer su u njenoj strukturi sadržana ovlašćenja menadžera po položaju u hijerarhiji menadžmenta. Znanje može da bude izvor autoriteta vođe ukoliko on bolje od ostalih članova grupe poznaje određenu problematiku. Na primer, ako grupa studenata na vežbama ne može da reši zadatak iz matematike, onaj student koji im u tome pomogne steći će autoritet da ih vodi tokom daljeg vežbanja matematike. Vešti menadžeri često poveravaju rešavanje određenog problema stručnjaku za datu oblast i prepuštaju mu vođenje grupe do izvršenja takvog zadatka. Prema tome, autoritet na osnovu znanja koristi se za vođenje grupe u datim situacijama, pri rešavanju određenog problema koje iziskuje odgovarajuće znanje.

## STILOVI VOĐSTVA

Način na koji menadžeri prenose svoju inicijativu, zatim kako koordiniraju rad između segmenata organizacione strukture i kako kontrolišu izvršavanje zadatka naziva se stil vođstva. U tom smislu teorija i praksa menadžmenta razlikuju četiri osnovna stila vođstva:

- 1) autokratski,
- 2) birokratski,
- 3) diplomatski i
- 4) demokratski.

Autokratski stil vođstva zasniva se na vlasti pojedinca, koji autonomno donosi odluke, izdaje naređenja, koordinira aktivnosti i kontroliše izvršenje zadatka.

Ovaj stil karakterističan je za rani razvoj industrijalizacije, kao i za prostije organizacione sisteme. Međutim, demokratizacijom odnosa u društvu, a time i humanizacijom međuljudskih odnosa u preduzeću, autokratski stil vođstva sve je manje zastupljen.

Tragovi autokratije provejavaju samo u nekim menadžerskim aktivnostima, i to kada je neophodno da se, u posebnim uslovima, ispolji određena komanda bez konsultacija sa saradnicima o njenoj opravdanosti.

Birokratski stil vođstva ispoljava se kroz iniciranje, koordinaciju i kontrolu poslovanja na bazi zakona ili drugih propisa, bez kritičkog prilagođavanja odluka konkretnim prilikama u organizaciji. Ovaj stil vođstva zanemaruje specifične međuljudske odnose ili druge okolnosti u kojima preduzeće posluje. Karakterističan je za menadžere koji nemaju dovoljno ličnog autoriteta, te se moraju zaklanjati iza autoriteta

propisanih normi kako bi obavezali potčinjene da prihvataju njihove inicijative i komande.

Diplomatski stil vođstva definiše se kao veština da se saslušaju predlozi saradnika, a da se odluka donosi samostalno. Ovakav naziv stila vođstva izveden je na osnovu uobičajenog ponašanja diplomata i drugih državnih predstavnika u složenim odnosima između država, ili u političkom životu uopšte. Naime, to se može povezati i sa vladajućim verovanjem da „diplomate jedno misle, drugo govore, a treće rade“. Ovaj stil vođstva primenjuje se kada je potrebno pridobiti saradnike za dobrovoljno izvršenje zadatka, bez uvođenja demokratskih odnosa u preduzeće. Zato se poreklo ovog stila vezuje za ranije periode razvoja tržišne privrede.

Demokratski stil vođstva zasniva se na oslobađanju ličnosti radnika na svim nivoima organizacione strukture. Ovaj stil se oslanja na stvaralačku ulogu radnika, bilo menadžera, bilo neposrednih izvršilaca poslova. Podsticaj za prihvatanje menadžerske inicijative, komande i koordinacije ovaj stil nalazi u ubeđenosti izvršilaca u opravdanost aktivnosti vođe. Isto tako, demokratski stil vođstva ima potporu u motivaciji izvršilaca kroz primerena nagrađivanja za uspešno izvršavanje zadataka. Demokratskim stilom vođstva doprinosi se humanizaciji rada i povećavanju njegove efikasnosti.

## INTEGRISANJE RADNIKA I POSLOVANJA

U savremenim uslovima poslovanja organizacija, kada su članovi grupe slobodne ličnosti, sve obrazovaniji i svesniji značaja posla koji obavljaju, uspešan vođa pokušava da što više integriše nastojanja u cilju povećanja učinka rada i brige o ljudima u radnoj grupi. Takav zaključak potvrdila su i brojna istraživanja u privredno razvijenim zemljama.

Tragajući za tipovima organizacione strukture i metodama vođstva kojima se najviše doprinosi uspešnosti poslovanja, ali i najvećem zadovoljstvu radnika na poslu, naučnici su došli do veoma korisnih saznanja neophodnih za menadžment. U ovim istraživanjima upoređivana su dva osnovna pristupa vođstvu, i to:

- usmeravanje prema članovima radne grupe i
- usmeravanje prema poslovanju.

Usmeravanje menadžmenta prema radnicima podrazumeva naglašenu brigu o međuljudskim odnosima, o zadovoljstvu radnika na radu, o njihovoj motivisanosti za veće zalaganje, o vernosti i o pripadnosti organizaciji i slično. Time menadžer doprinosi većoj koheziji grupe, smanjivanju odsustva s posla i većem zadovoljstvu radnika na radu, ispoljavajući brigu za ljude i njihove lične probleme. S druge strane, usmeravanjem na poslovanje menadžer stavlja naglasak svoje aktivnosti na tehničke probleme organizacije.

On nastoji da strogim nadzorom nad radnicima doprinese povećanju uspešnosti poslovanja, preko veće produktivnosti rada i racionalnijeg korišćenja materijalnih resursa. Usmeravajući se na postizanje većeg učinka, menadžer zapostavlja brigu o radnicima. Ako radnici nisu motivisani, teže se postiže visok učinak organizacije. Kako je poslovanje organizacije složena aktivnost, uslovljena i ljudskim i tehničkim faktorima, uspešno vođstvo podrazumeva odgovarajuću integraciju navedenih usmeravanja menadžera. U tom smislu neophodno je uspostaviti dobru organizacionu strukturu, izvršiti podelu rada i precizno definisati zaduženja članova radne grupe. Kada se to postigne, menadžer se može usmeriti na negovanje međuljudskih odnosa i na brigu o zadovoljstvu radnika na poslu. Na taj način menadžer povezuje u celinu svoje aktivnosti i napore u pravcu rešavanja tehničkih problema organizacije sa naporima u pravcu negovanja dobrih međuljudskih odnosa, motivacije radnika za veće zalaganje i za pripadnost radnoj grupi. Zasnivajući svoje aktivnosti na ovakvoj kombinaciji napora, menadžer postaje i uspešan vođa, čime se njegov zvanični autoritet dopunjuje ličnim autoritetom.

## ORGANIZACIONO PONAŠANJE I KULTURA PREDUZEĆA DEFINISANJE POJMA ORGANIZACIONO PONAŠANJE

Preduzeće kao osnovni privredni subjekt predstavlja organizacioni sistem koji se sastoji se od nekoliko elemenata, a to su:

- 1) ljudi,
- 2) ciljevi,
- 3) sredstva za proizvodnju,
- 4) poslovni procesi (funkcije) i
- 5) odnosi među ljudima.

Ljudi su sa svojim znanjem i sposobnostima pokretački i stvaralački element preduzeća i čine okosnicu njegove organizacione strukture. Oni utvrđuju ciljeve preduzeća, koje ostvaruju raspoloživim sredstvima. Pri tome, ljudi pomoću sredstava za proizvodnju obavljaju određene poslovne funkcije kao svojevrsne procese usmerene na ostvarivanje ciljeva preduzeća. Uspešnost poslovanja preduzeća uslovljena je i uspostavljanjem odnosa među ljudima, koji se zasnivaju na podeli rada i koordinaciji nosilaca pojedinačnih aktivnosti. U tom smislu, podela rada podrazumeva kako specijalizaciju aktivnosti izvršilaca i menadžera, tako i raspoređivanja izvršnih poslova na pojedine radnike. Kada se govori o ulozi radnika u procesu poslovanja preduzeća,



neophodno je podsetiti se perioda ranog razvoja tržišne privrede. Naime, u početku industrijskog razvoja radnici su smatrani energetske dodatkom mašinama. Vlasnici preduzeća tretirali su radnike kao fizičke pojave, ne uvažavajući njihove ostale karakteristike kao ličnosti – psihičke i socijalne. Međutim, kada je takav tretman radnika postao smetnja daljem razvoju proizvodnje i produktivnosti, vlasnicima preduzeća i njihovim predstavnicima postalo je jasno da se u procesu proizvodnje mora voditi računa o tome da radnici mogu biti motivisani, odnosno podstaknuti na veće zalaganje ukoliko se uvažava i njihovo mišljenje, kao i njihova socijalna dimenzija. To je doprinelo uspesima industrijske revolucije, tako da se u savremenoj organizaciji sve više vodi računa o međuljudskim odnosima i motivaciji radnika kao subjekata procesa rada. Preduzeće posluje u složenom tržišnom i društveno-političkom okruženju, koje bitno utiče na njegov opstanak i razvoj. Ovaj uticaj okruženja ispoljava se u vidu konkurencije na tržištu i privrednog zakonodavstva date države. Uspešnost preduzeća uslovljena je njegovom organizacionom strukturom i prilikama u okruženju. Upravljačkim merama menadžmenta preduzeće reguliše svoju organizacionu strukturu, ali ne može da utiče na prilike u okruženju. Zato se preduzeće mora prilagođavati uslovima koji vladaju u njegovom okruženju. Organizaciono ponašanje preduzeća predstavlja način njegovog prilagođavanja promenama u okruženju, kao i uspostavljanja međuljudskih odnosa u njegovoj strukturi. Prema tome, organizaciono ponašanje obuhvata upravljačke mere usmerene na:

- prilagođavanje preduzeća okruženju i
- uspostavljanje međuljudskih odnosa unutar preduzeća.

Prilagođavanje preduzeća okruženju neophodna je aktivnost menadžmenta. Ovu aktivnost čine mere kojima se doprinosi sticanju što povoljnije pozicije preduzeća u tržišnoj konkurenciji, kao i prilagođavanju opštim društveno-političkim prilikama date države, a posebno privrednom zakonodavstvu. Osnovni cilj preduzeća jeste zadovoljavanje potreba potrošača. One se ispoljavaju u vidu tražnje na tržištu, na kome vlada konkurencija ponude većeg broja proizvođača. Ponašanje preduzeća u tržišnoj konkurenciji ograničeno je privrednim zakonodavstvom, odnosno pravnim sistemom države. Tražnjom na tržištu izražava se odnos potrošača prema proizvodima i uslugama pojedinih preduzeća, a pravnim sistemom obezbeđuje se lojalna (fr. loyal – zakonski, pošten, pravičan) tržišna konkurencija. Promene u okruženju preduzeća veoma su učestale. Zato je neophodno da menadžment svakodnevno preduzima poslovne aktivnosti i mere kako bi se usmerilo preduzeće i prilagodilo takvim promenama. Postoje dve osnovne mogućnosti delovanja menadžmenta u pravcu prilagođavanja preduzeća promenama u okruženju. Prva mogućnost podrazumeva prilagođavanje preduzeća već nastalim promenama u okruženju. To znači da menadžment preduzima

odgovarajuće mere tek kada promene u okruženju znatno ugroze uspešnost poslovanja preduzeća i onemogućuje njihov dalji razvoj, odnosno kada onemogućuju ostvarivanje ciljeva poslovanja preduzeća. Druga mogućnost prilagođavanja promenama u okruženju zasnovana je na predviđanju zbivanja na tržištu i u ukupnom ambijentu u kome preduzeće posluje. U tom slučaju, menadžment može da kreira nove poslovne poteze i da preduzima organizacione mere kojima bi smanjio neizvesnost i izbegao rizik nastao promenama koje se očekuju u okruženju.

Ukoliko preduzeće posluje u relativno stabilnim uslovima, menadžment je u mogućnosti da predviđa promene u okruženju. U tom slučaju moguće je prilagoditi preduzeće promenama u okruženju primenom dugoročne strategije, odnosno planskim odlukama kojima se definiše ponašanje preduzeća na duži rok. Međutim, u nestabilnim uslovima poslovanja, naročito u periodima ekonomske krize, kada su promene u okruženju učestale i neočekivane, menadžment preduzeća upućen je na kratkoročne mere. Tada se sprovodi strategija „kratkih koraka“, što podrazumeva i planiranje poslovanja na kraće rokove. Upravljačke mere menadžmenta usmerene na uspostavljanje međuljudskih odnosa drugi su segment organizacionog ponašanja preduzeća. Međuljudski odnosi kao oblik organizacionog ponašanja, zasnivaju se na ulozi pojedinca i grupa u funkcionisanju preduzeća. Ti odnosi posmatraju se iz dve perspektive, i to:

- 1) pojedinih izvršilaca, koji treba da upoznaju karakteristike i probleme svoga i tuđeg -2) ponašanja u organizaciji, i
- 3) menadžera, koji treba da se osposobe da razumeju ponašanje ljudi sa kojima saraduju i kojima upravljaju.

Ponašanje ljudi analizira se na nivou pojedinca, grupe pojedinaca i organizacije u celini.

Na taj način se posmatra celokupno ponašanje ljudi u procesu poslovanja preduzeća, što omogućava preduzimanje odgovarajućih mera menadžmenta u ostvarivanju planiranih ciljeva. Ponašanje ljudi unutar organizacije postaje sve značajniji faktor uspešnog ostvarivanja ciljeva organizacije, budući da čovek predstavlja njen središnji faktor. Čovek je nosilac ne samo funkcije izvršenja nego i upravljačke aktivnosti u preduzeću. Zato se ljudskom ponašanju u organizaciji u savremenoj teoriji i praksi menadžmenta posvećuje sve veća pažnja, čime se doprinosi većoj uspešnosti poslovanja, kao i humanizaciji rada. Proces negovanja ljudskih potencijala u preduzeću i u drugim organizacionim sistemima dolazi sve više do izražaja u privredno razvijenim zemljama. Zahvaljujući tom procesu razvijaju se i organizaciona kultura i organizaciona klima kao usavršeni načini ponašanja ljudi u organizaciji.

## ORGANIZACIONA KULTURA I ORGANIZACIONA KLIMA

Savremeni privredni razvoj, zahvaljujući razvoju tehnike i tehnologije, kao i zahvaljujući stalnom usavršavanju sposobnosti radnika, omogućio je izuzetno veliki obim proizvodnje. Ponuda proizvoda na tržištu stalno se uvećava, a i obim potrošnje, zahvaljujući tome, sve je veći. Tako je kvantitativno izražen razvoj dostigao neslućene razmere. Zato je u novije vreme, posebno u privredno razvijenim zemljama, bilo potrebno usavršavati kvalitet ne samo proizvoda i usluga već i odnosa unutar preduzeća i prema njegovom okruženju. Ti odnosi se ispoljavaju u vidu određenog organizacionog ponašanja i osnova su razvoja organizacione kulture i organizacione klime. Organizaciona kultura predstavlja model vrednosti, ubeđenja i normi koji vlada u datom preduzeću ili u drugom organizacionom sistemu. Ona se ispoljava u primeni određenih simbola, jezika, tehnologije, upravljanja i međuljudskih odnosa usmerenih na ostvarivanje ciljeva organizacionog sistema. To je svojevrsna filosofija preduzeća, kojom su obuhvaćene komunikacije unutar njegove organizacione strukture i prema okruženju, a koja odražava njegove ciljeve, vrednosti, uverenja i ideje u procesu poslovanja. Osnivači preduzeća ili drugih organizacionih sistema, osnivačkim aktom, elaboratom o opravdanosti osnivanja, kao i tokom izgrađivanja datog poslovnog subjekta, iniciraju razvoj organizacione kulture tog poslovnog subjekta. Svetski poznate firme prepoznatljive su po svojoj organizacionoj kulturi, koju su začeli njihovi osnivači. Na primer „Ford“, „Simens“, „Filips“, „Mekdonalds“ i druge firme slede tradiciju svojih osnivača, pa je njihova organizaciona kultura prepoznatljiva, kako u međuljudskim odnosima i ponašanju menadžmenta, tako i u odnosima prema potrošačima. U svetu je poznata Fordova organizacija servisne službe, koja efikasno uvažava opravdane primedbe kupaca. Isto tako, u svim restoranima „brze hrane“, koje je širom sveta organizovao „Mekdonalds“ (McDonald's), potrošači se poslužuju na isti način i namirnicama istog kvaliteta. Organizaciona kultura pojedinih preduzeća je njihova odlika po kojoj se prepoznaju u tržišnoj komunikaciji. Organizaciona kultura takođe obuhvata usvojeni sistem vrednosti koji se neguje u preduzeću i koji prihvataju svi zaposleni. Ovako usvojen sistem vrednosti, koji obuhvata određene norme, pravila, verovanja i ideje u međuljudskim odnosima, uređuje se u obliku određenog kodeksa (lat. codex – trupac, knjiga), odnosno propisa, ili pravila ponašanja. Utvrđena pravila ponašanja postaju obaveza svih zaposlenih. Novoprimitljeni radnici pre nego što počnu da rade, dužni su da upoznaju ova pravila ponašanja i da ih primenjuju u komunikaciji u okviru preduzeća i prema okruženju. Organizaciona klima predstavlja prihvaćeni model radne sredine, koji se ispoljava u vidu radne atmosfere koja vlada u datoj organizacionoj strukturi. To je način daljeg usavršavanja odnosa koji se uspostavljaju u organizaciji radi povećavanja uspešnosti njenog poslovanja, ali i humanizacije rada. Naučna istraživanja u savremenim poslovnim sistemima pokazala

su da organizaciona klima u znatnoj meri motiviše ljude za veće zalaganje, kao i na uspešnije upravljanje i razvoj organizacije. Menadžment preduzeća i drugih organizacionih sistema zbog toga nastoji da stvori takvu radnu atmosferu u kojoj će svaki pojedinac osećati da pripada toj sredini i da joj koristi. Organizaciona klima doprinosi motivisanosti pojedinaca za ostvarivanje što većeg učinka, kao i većoj socijalnoj sigurnosti i odanosti radnika preduzeću. To omogućava da menadžment sve više saraduje sa radnicima, a sve manje komanduje i kontroliše. Kao izraz savremenih tendencija ka usavršavanju organizacionog ponašanja, posebno u oblikovanju organizacione kulture i klime, a radi osposobljavanja preduzeća da što bolje zadovolji potrebe potrošača, uspostavljen je i sistem ISO (International Standard Organization – Međunarodna organizacija za standarde). Zemlje Evropske unije nastoje da ovim sistemom uvedu međunarodnu kontrolu kvaliteta proizvoda, ali i načina ponašanja privrednih subjekata u tržišnoj konkurenciji. Time se doprinosi zaštiti potrošača i uređuju odnosi u oblasti proizvodnje i razmene. Veći broj jugoslovenskih preduzeća stekao je uslove koji zadovoljavaju kriterijume sistema ISO i time se kvalifikovao za izvoz na tržište zemalja Evropske unije.

## KONTROLISANJE

Kontrolisanje predstavlja petu bazičnu funkciju menadžmenta. Kontrolisanje poslovanja preduzeća, kao jedna od faza procesa upravljanja, ima za cilj da obezbedi da ostvareni rezultati poslovanja preduzeća odgovaraju planiranim. Dovoljno široko posmatrano, kontrolisanje se odnosi na sve organizacione nivoe preduzeća, počev od kontrolisanja poslovanja celine preduzeća i njegovih organizacionih delova, preko kontrolisanja internih procesa, zaposlenih u preduzeću, pa sve do kontrolisanja pojedinačnih elemenata i aktivnosti preduzeća.

### POJAM I ZNAČAJ FUNKCIJE KONTROLISANJA FUNKCIJE KONTROLISANJA

Kontrolisanje kao jedna od bazičnih funkcija menadžmenta obuhvata skup ciljeva, planova, politika, procedura i pravila kojima se određuju standardi poslovanja i rezultati preduzeća. U tom smislu, kontrolisanje kao upravljačka aktivnost predstavlja proces kojim preduzeće teži da obezbedi da njegovi ostvareni rezultati poslovanja odgovaraju planiranim. Postoji tesna međusobna povezanost i uslovljenost kontrolisanja i planiranja, kojim se definišu osnovni ciljevi preduzeća i načini realizacije tih ciljeva. Suština procesa kontrolisanja ogleda se u merenju stepena realizacije planiranih ciljeva poslovanja preduzeća, utvrđivanju odstupanja ostvarenih od planiranih veličina, kao i u stvaranju pretpostavki za adekvatno i blagovremeno preduzimanje

korektivnih akcija. Upravljačka kontrola obuhvata sistem informacija koje se odnose na merenje ulaganja (input-a) i rezultata (output-a) preduzeća, kao i informacije o odvijanju aktivnosti i procesa u odnosu na definisane standarde. Na osnovu navedenih informacija moguće je odrediti da li je došlo do značajnih odstupanja od standarda, a zatim je moguće preduzeti odgovarajuće akcije da se ta odstupanja adekvatno i blagovremeno otklone. Kada se posmatra sistem kontrole kao faza procesa upravljanja neophodno je uočiti nekoliko njegovih bitnih elemenata:

1) plan, koji predstavlja sastavni element svakog sistema kontrole i koji najčešće sadrži standarde sa kojima se upoređuju stvarne karakteristike preduzeća;

2) merenje ulaganja, koje predstavlja veoma bitan deo sistema kontrole, budući da ono predstavlja polaznu osnovu za preduzimanje korektivnih akcija pre završetka procesa koji se kontroliše (preventivno kontrolisanje);

3) kontrolisanje procesa, koje se obavlja u toku samog odvijanja datih procesa;

4) informacije, koje se dobijaju na osnovu merenja rezultata i koje povratnom spregom omogućavaju preduzimanje korektivnih akcija ukoliko je to potrebno.

Kontrolisanje predstavlja veoma značajnu fazu procesa upravljanja bez koje ne bi bilo moguće realizovati postavljene ciljeve preduzeća. Jedna od suštinskih odlika ove faze upravljanja ogleda se u nastojanju da se iznađu načini pomoću kojih bi ostvareni pokazatelji u što većoj meri odgovarali utvrđenim standardima. Za razliku od nadgledanja, kao procesa konstatovanja grešaka, kontrola ima aktivnu ulogu u procesu upravljanja jer pronalazi načine i preduzima akcije da se uočena, relevantna odstupanja otklone.

## ZNAČAJ FUNKCIJE KONTROLISANJA

Neophodnost kontrole u preduzeću, kao složenom organizacionom sistemu, proistekla je iz činjenice da su uslovi u kojima preduzeće posluje veoma složeni, promenljivi i neizvesni. Sprovođenjem funkcije kontrolisanja preduzeće nastoji da smanji neizvesnost svog poslovanja i to zahvaljujući informacijama koje na taj način dobija. Zahvaljujući datim informacijama preduzeće preduzima odgovarajuće akcije kojima može da utiče na promene u okruženju ili da im se prilagođava, čime može opasnosti da transformiše u svoje šanse za uspeh. Neophodnost kontrolisanja povećava se i povećanjem složenosti preduzeća kao organizacionog sistema jer se povećava kako broj organizacionih delova koje treba kontrolisati tako i broj i složenost veza između njih. Preduzeće pokušava da decentralizacijom olakša kontrolisanje svog poslovanja. Da bi decentralisanje dalo željene rezultate, neophodno je utvrditi precizne standarde za kontrolisanje poslovanja

decentralizovanih delova preduzeća. Značaj kontrolisanja povećava se i usled potrebe delegiranja autoriteta menadžera na saradnike. Budući da je menadžer i dalje odgovoran za ostvareni uspeh u svom segmentu nadležnosti, on mora stalno kontrolisati rad podređenih. Takođe, zaposleni u preduzeću nosioci su niz subjektivnih slabosti što kao posledicu ima i određeni broj grešaka u radu. Upravo kontrolisanje ima ulogu da date greške održi u prihvatljivim granicama.

## GLAVNE KARAKTERISTIKE PROCESA KONTROLISANJA

Kontrolisanje kao funkcija menadžmenta ima za cilj da utvrdi i otkloni devijacije izmerenih parametara od definisanih standarda. Kontrolisanje je, dakle, proces poređenja ostvarenih učinaka sa utvrđenim standardima, utvrđivanja razlike između njih, kao i preduzimanja korektivnih akcija da se utvrđene razlike (ukoliko su značajne) otklone.

Kontrolisanje se sastoji iz četiri međusobno povezane faze. To su:

- 1) Utvrđivanje standarda i metoda merenja performansi,
- 2) Merenje performansi,
- 3) Poređenje ostvarenih sa standardnim veličinama,
- 4) Preduzimanje korektivnih akcija.

## UTVRĐIVANJE STANDARDA I METODA MERENJA PERFORMANSI

Utvrđivanje standarda i metoda merenja učinaka predstavlja prvu fazu procesa kontrolisanja. Ova faza je veoma značajna jer predstavlja početnu osnovu procesa kontrolisanja. Veoma je značajno da standardi koji se definišu budu razumljivi, realni i prihvatljivi za subjekte koji su obuhvaćeni kontrolom. Standardi predstavljaju unapred definisane veličine sa kojima se poredi ostvareni učinci. Šta će se definisati kao standardna veličina zavisiće od mnogo faktora kao što su: vrsta delatnosti preduzeća, uslovi poslovanja, cilj kontrolisanja i sl. Standardi mogu biti svi značajni elementi poslovanja, rezultati poslovanja, ciljevi, pokazatelji kvaliteta ekonomije (produktivnost, ekonomičnost, rentabilnost) itd. Dugoročno posmatrano, standardi su veličine koje se menjaju. Promenljivost standarda uslovljena je promenljivošću faktora koji na njih utiču, (na pr. smanjuje se standardna profitna stopa zbog pojave većeg broja značajnijih konkurenata, ili smanjuje se standard utroška materijala usled nabavke savremenije opreme i sl.). Postoji veći broj klasifikacija standarda u zavisnosti od kriterijuma koji se koristi kao osnov klasifikacije. Jedna od podela standarda jeste i podela na: Fizičke standarde, koji predstavljaju fizička merila učinaka i koji se koriste za kontrolisanje performansi koje se mogu izraziti fizičkim jedinicama mere. Fizički standardi imaju veoma široku primenu u samom procesu proizvodnje u preduzeću i njima su obuhvaćeni svi utrošci elemenata proizvodnje (materijala, sredstava za rad i rada), kao

i gotovi proizvodi. Standarde troškova, koji predstavljaju normative trošenja elemenata proizvodnje izražene u novčanim jedinicama. Standardi troškova mogu biti različiti, (standardi ukupnih troškova, standardi direktnih i indirektnih troškova, standardi troškova po jedinici proizvoda i sl.), i predstavljaju osnovu za formiranje troškovnih centara u preduzeću. Standarde kapitala, koji predstavljaju vrednosno izražene normative koji se odnose na investirani kapital. Standardi kapitala mogu biti: odnos gotovine i prispelih plaćanja, odnos fiksnog i ukupnog investiranja, odnos neto vrednosti i neto duga, odnos duga i imovine preduzeća itd. Standardi prihoda, koji predstavljaju merila u novčanim jedinicama i odnose se na prihode ostvarene prodajom robe i usluga. U standarde prihoda mogu se ubrojati planirani ukupni prihod, planirani prihod od realizacije robe i usluga po teritorijama, segmentima tržišta, izvršiocima prodaje i sl. Standardi programa, koji predstavljaju merila u vezi sa izradom određenog projekta, (kao što su izgradnja nove fabrike, unapređenje kvaliteta proizvoda, izgradnja novog pogona, edukacija radnika i sl.). Za rukovodioce odgovarajućih programa standardi programa predstavljaju norme učinka i zato moraju da sadrže: vreme, troškove i kvalitet izrade programa. Neopipljivi (intangible) standardi – koji predstavljaju određena pravila, norme, kojih se zaposleni moraju pridržavati u težnji ka ostvarivanju definisanih ciljeva poslovanja preduzeća.

Ovi standardi odnose se na pojmove koji se ne mogu egzaktno izmeriti niti izraziti odgovarajućim jedinicama mere. Neopipljivi standardi mogu se odnositi na domen morala, odnose sa javnošću, imidž firme i zaposlenih. Postavljanje neopipljivih standarda može se vršiti na osnovu korišćenja upitnika, intervjua i sl. Mnogi autori sve standarde dele na objektivne i subjektivne. U objektivne standarde spadali bi oni standardi koje je moguće precizno izraziti u odgovarajućim jedinicama mere, kao što su fizički obim proizvodnje, fizički obim prodaje, profit, troškovi, kapital i sl. Subjektivni standardi bi bili oni koji se određuju za performanse koje nije moguće egzaktno izmeriti, (kao što su odnosi sa javnošću, kadrovski poslovi itd.).

## METODE UTVRĐIVANJA STANDARDA

Postoji veći broj metoda utvrđivanja standarda, a koja metoda će se koristiti u konkretnom slučaju zavisice od karakteristika samih performansi za koje se utvrđuju standardi kao i od cilja kontrolisanja. U praksi najčešće se koriste sledeće metode:

- istorijska,
- komparativna,
- tehnička i
- subjektivna.

Istorijska metoda utvrđivanja standarda bazira se na iskustvu ostvarivanja rezultata u prošlosti. Ovom metodom najčešće se utvrđuju

standardi troškova, proizvodnje, obima i vrednosti prodaje i sl. Istorijskom metodom standardi se najčešće formiraju tako što se uzimaju prosečno ostvarene veličine u prošlosti.

Komparativna metoda utvrđivanja standarda bazira se na postavljanju normativa performansi na osnovu pokazatelja sličnih organizacija ili organizacionih jedinica. Podaci o potrebnim pokazateljima mogu se dobiti direktnim uvidom ili iz odgovarajućih publikacija.

Tehnički standardi određuju se na osnovu tehničkih karakteristika elemenata proizvodnje i to na bazi prethodno utvrđenih standarda učinaka za razne jedinice posla. Tehnički standardi redovno se utvrđuju za utroške elemenata proizvodnje, vremena i sl.

Subjektivna metoda utvrđivanja standarda zasniva se na znanju, iskustvu i sposobnosti menadžera da adekvatno proceni standarde za određene performanse.

## PRINCIPI USPOSTAVLJANJA STANDARDARDA

Principi uspostavljanja standarda kontrolisanja predstavljaju zahteve kojih se treba pridržavati da bi se ostvarili ciljevi kontrolisanja. Najčešće se pominju tri principa uspostavljanja standarda:

1) Uspostavljenost standarda za sve rukovodioce predstavlja zahtev da se pomoću odgovarajućih standarda svaki rukovodilac učini odgovornim za svoj učinak odnosno za učinak organizacionog dela kojim rukovodi. Na taj način precizno se locira odgovornost za odstupanje od standarda, što omogućava i da se otkriju uzroci odstupanja kao i da se preduzmu odgovarajuće korektivne mere za otklanjanje datih uzroka.

2) Uspostavljenost standarda po strategijskim aktivnostima jeste zahtev da se standardi utvrde za sve strategijske aktivnosti kako bi se, na taj način, kontrolisala aktivnost svih najvažnijih oblasti delovanja preduzeća, (ukoliko nije moguće ili ukoliko nije racionalno da se kontrolišu sve aktivnosti preduzeća). Neophodno je pri tome, da sa jedne strane, kontrolni sistem bude što jednostavniji, a, sa druge strane, da bude što pouzdaniji. Ukoliko se kontrolisanje obavlja u toku samog procesa rada, moguće je blagovremeno, u hodu, otklanjati određene nedostatke, što bi rezultiralo u boljem finalnom proizvodu.

3) Vežanost standarda za centre odgovornosti predstavlja zahtev da se standardi definišu tako da svaki centar bude odgovoran za učinak u domenu svojih funkcija. Na taj način može se na vreme uočiti odstupanje od planiranih učinaka, tako da se na vreme mogu uočiti uzroci odstupanja kao i preduzeti korektivne akcije. Najčešće se u svakoj organizaciji razlikuju sledeći centri odgovornosti: troškovni centri, profitni centri, investicioni centri, centri prihoda itd. Za centre odgovornosti mogu biti vezani standardi: troškova, prihoda, profita, prinosa na investicije. Pored navedenih, preduzeće, u skladu sa



specifičnostima svoje delatnosti, ukoliko je potrebno, formira i druge standarde.

## MERENJE PERFORMANSI

Merenje performansi predstavlja drugu fazu u procesu kontrolisanja i neophodan je uslov za obavljanje treće faze – poređenja ostvarenih sa standardnim veličinama.

Merenje performansi podrazumeva izgrađen odgovarajući mehanizam koji omogućava utvrđivanje realnih, ostvarenih učinaka. Merenje performansi uslovljeno je delovanjem tri grupe faktora: delovanjem top menadžmenta, organizacionom strukturom i računovodstvom preduzeća i politikom i procedurom preduzeća. Top menadžment preduzeća ima ulogu da definiše standarde performansi za departmane, divizione i druge poslovno-organizacione jedinice. Takođe, top menadžment definiše način utvrđivanja i poređenja stvarnog učinka sa standardnim. Uticaj organizacione strukture preduzeća i njegove računovodstvene funkcije ogleda se u obezbeđivanju glavnih elemenata za merenje učinka na nižim nivoima upravljačke strukture. Formalne politike i strukture, sa druge strane, definišu oblasti kontrole ili centre odgovornosti kao i strukturu izveštavanja i procedure merenja učinaka. U zavisnosti od karakteristika procesa čije se performanse mere, (tj. u zavisnosti od karakteristika samih performansi koje se mere), merenje se obavlja u različitim vremenskim intervalima. U kratkim vremenskim intervalima meri se učinak na nivou odvijanja operacija koje je moguće izraziti kvantitativno. U kratkim vremenskim intervalima (dnevnim i nedeljnim), najčešće se meri učinak pojedinačnih radnika i grupe radnika koji rade u proizvodnji. U srednjim i dugim vremenskim intervalima meri se učinak poslovnih i drugih jedinica preduzeća kao i preduzeća kao celine. Predmet merenja u srednjim intervalima jesu učinci iz oblasti troškova i profita. Učinak iz oblasti troškova prezentira se mesečno, a učinak iz oblasti profita prezentira se mesečno, tromesečno i šestomesečno (u zavisnosti od specifičnosti poslovanja). U dugim vremenskim intervalima (godinu dana i duže), meri se i izražava učinak prinosa na kapital fiksnih i ukupnih investicija, razvoja proizvoda itd. Da bi se povećala efikasnost procesa merenja performansi, neophodno je da se odgovarajući subjekti merenja pridržavaju određenih principa. Jedan od datih principa jeste zahtev da se mere samo one performanse za koje su definisani i standardi. Ovaj zahtev neophodno je ispuniti zato što je obavljanje samog procesa merenja povezano sa nastajanjem odgovarajućih troškova, pa se menadžment preduzeća mora skoncentrisati na merenje ne svih, već samo relevantnih učinaka, dok merenje ostalih učinaka samo izaziva nepotrebne troškove i daje irelevantne informacije. Drugi princip koga se menadžment preduzeća mora pridržavati prilikom merenja performansi jeste zahtev da se merenje obavlja na uzorcima koji reprezentuju celu

populaciju. Poštovanje principa reprezentativnosti uzoraka neophodno je jer preduzeće ne meri, niti mu se to isplati, ukupnu masu elemenata, već samo deo te mase tj. uzorak. Usled toga, dati deo mase koji se meri treba da predstavlja reprezentativni uzorak, jer će samo u tom slučaju dobijeni rezultati biti realni, tj. sistem kontrole će biti adekvatan. Treći princip merenja performansi kojeg preduzeće treba da se pridržava jeste pouzdanost i validnost kao zahtev da merenje bude stabilno tokom vremena, (isti uslovi treba da dovedu do istih rezultata), kao i da se meri zaista ono što je namera da se meri (validnost).

## POREĐENJE OSTVARENIH SA STANDARDNIM VELIČINAMA

Poređenjem ostvarenih sa standardnim (normiranim) veličinama moguće je utvrditi da li i koliko ostvarene performanse odstupaju od utvrđenih standarda. Odstupanja ostvarenih od planiranih veličina predstavljaju redovnu pojavu u praksi. Mnogo je važnije pitanje značaja tih odstupanja. Naime, neophodno je definisati granicu tolerancije odstupanja i to za sve performanse i za sve centre odgovornosti posebno. Granica tolerancije odstupanja pokazuje visinu ili meru do koje odstupanje od planirane veličine može da ide a da to ne utiče bitno na krajnji rezultat, (da to suštinski ne ugrožava poslovanje preduzeća). Ukoliko odstupanja prelaze granicu tolerancije, neophodno je da preduzeće preduzme odgovarajuće korektivne akcije da bi se odstupanja otklonila ili svela u granice tolerancije.

## ANALIZIRANJE I KORIGOVANJE DEVIJACIJE

Posle poređenja ostvarenih i planiranih performansi sledi faza analiziranja uočene devijacije. Ukoliko uočena devijacija prevazilazi granice tolerancije traže se uzroci date devijacije i preduzimaju se korektivne akcije da bi se ona otklonila. Korektivne akcije mogu biti različite: promena sistema proizvodnje, otvaranje novog radnog mesta, proširivanje usluga kupcima i sl. Veoma je značajno imati u vidu da sve faze procesa kontrolisanja čine delove jedne iste celine i da, usled toga, njihovo funkcionisanje mora biti međusobno usklađeno.

## VRSTE KONTROLE I NJENA ORGANIZACIJA U PREDUZEĆU

Svi oblici kontrole, u zavisnosti od kriterijuma klasifikacije, mogu se podeliti na veći broj vrsta. Prema mestu kontrole u odnosu na proces transformacije ulaganja u rezultate razlikuju se četiri vrste kontrole: preventivna, usmeravajuća, zaštitna i korektivna. Preventivna kontrola obavlja se pre početka samog procesa proizvodnje. Preventivna

kontrola obuhvata ljudske, materijalne i finansijske resurse koji su neophodni za obavljanje određenih aktivnosti. Cilj ove kontrole jeste da preduzeće na vreme, pre samog početka aktivnosti obezbedi sve potrebne resurse, odgovarajućeg obima i vrste. Preventivna kontrola omogućava odgovarajuću pripremu proizvodnje što doprinosi povećanju efikasnosti poslovanja. U preventivnu kontrolu mogu spadati aktivnosti obuke radnika, nabavka nove opreme, nabavka novih materijala, i sl. Usmeravajuća ili kibernetička kontrola obavlja se u toku određene serije akcija, pre nego što se data serija akcija završi. Ovom kontrolom obuhvaćen je proces ulaganja i proces transformacije datih ulaganja u rezultate. Uočene neželjene informacije mogu se ukloniti u toku samog procesa ulaganja ili u toku procesa transformacije. Usmeravajuća kontrola ima za cilj da predvidi neželjene devijacije, da ih planski spreči i da negativni efekti na poslovanje preduzeća budu izbegnuti. Da bi usmeravajuća kontrola dala očekivane rezultate neophodno je da menadžeri blagovremeno raspolažu odgovarajućim informacijama o promenama u okruženju kao i informacijama o rezultatima poslovanja. Zaštitna kontrola obavlja se u toku odvijanja određenog procesa i ima za cilj da, proveravanjem da li se poštuju određene procedure pre nego što se aktivnosti dalje nastave, zaštite proces koji kontrolišu od daljih grešaka. Ova vrsta kontrole omogućava preduzimanje korektivnih akcija dok proces još traje, tako da time dolazi u prvi plan zaštitni karakter ove vrste kontrole. Ova vrsta kontrole spada u najvažnije i najčešće primenjivane oblike kontrole. Posebno je značajna kod procesa u kojima je velika sigurnost ili u veoma skupim procesima. Korektivna kontrola predstavlja proces kontrolisanja rezultata završenih aktivnosti i utvrđivanje uzroka relevantnih odstupanja od standarda ili plana. Rezultati ovog procesa primenjuju se na buduće, slične aktivnosti. Navedena četiri oblika kontrole ne predstavljaju međusobno isključive varijante. Naprotiv, one mogu međusobno da se dopunjuju i da se koriste istovremeno. Ukoliko se kao kriterijum podele uzme cilj i metode koji se koriste, sve vrste kontrole mogu se podeliti na tehničke i ekonomske. Pod tehničkom kontrolom podrazumeva se kontrolisanje tehničkih performansi proizvodnje, kontrola pripreme proizvodnje, proizvodnje u toku i kontrola gotovih proizvoda. Cilj tehničke kontrole jeste da obezbedi da upotrebne vrednosti odgovaraju željenim standardima. Ekonomska kontrola predstavlja proces kontrolisanja ekonomskih performansi preduzeća i ima za cilj obezbeđivanje ostvarivanja ekonomskih ciljeva poslovanja, tj. kvaliteta ekonomije preduzeća. U ove svrhe služe različite metode ekonomske analize: analiza produktivnosti, analiza preloma tačke, racio-analiza i sl. U literaturi često se pominju tri opšte strategije kontrole ukoliko se kontrola poslovanja obavlja na najvišem i srednjem nivou. To su: strategija tržišne kontrole, strategija birokratske kontrole i strategija klanovske kontrole.

Tržišna kontrole poslovanja preduzeća moguća je ukoliko su zaživeli tržišni uslovi privređivanja. Ovaj oblik kontrole zasniva se na tržišno verifikovanim rezultatima poslovanja, tržišnom mehanizmu i konkurenciji. Jedna od značajnih prednosti ovog metoda jeste uporedivost parametara koji se kontrolišu sa odgovarajućim podacima konkurentskih preduzeća, kao i sa rezultatima koje je preduzeće ostvarilo u ranijim periodima. Tržišnu kontrolu mogu primenjivati ona preduzeća čiji proizvod može da se realizuje na tržištu po konkurentskim cenama. Usled toga, tržišna kontrola najviše se koristi za praćenje poslovanja preduzeća kao celine. Ova metoda kontrolisanja retko se koristi kod funkcionalnih organizacionih jedinica kao i kod manjih organizacionih jedinica.

Birokratska kontrola predstavlja oblik kontrole koji se zasniva na određenim administrativnim instrumentima, kao što su: pravila, procedure, politike, pisana dokumenta, hijerarhija autoriteta i sl. Skupom navedenih instrumenata menadžment teži da uspostavi standarde rezultata i ponašanja u preduzeću. Na taj način u preduzeću se uspostavlja sistem veza i odnosa kojima se reguliše ponašanje subjekata. Strategija birokratske kontrole predstavlja okvir za razvoj upravljačkog kontrolnog sistema. Upravljački kontrolni sistem predstavlja unapred definisan tok izveštaja i procedura u funkciji održavanja ili menjanja određenih aktivnosti preduzeća. Sastavni deo upravljačkog kontrolnog sistema čine funkcije poput: planiranja, budžetiranja, ocene performansi, alokacije resursa, nagrađivanja zaposlenih i slično. Funkcionisanje upravljačkog kontrolnog sistema zasniva se na principu povratne sprege sa unapred određenim ciljevima i standardima kontrole, poređenju performansi sa ciljevima i standardima, izveštavanju o utvrđenim razlikama i na preduzimanju odgovarajućih korektivnih akcija. Suštinu upravljačkog kontrolnog sistema čini četiri elementa: budžet, periodični izveštaji, ocena performansi i standardne operativne procedure.

Klanovska kontrola predstavlja treću opštu strategiju kontrole. Klanovsku kontrolu u preduzeću obavlja određena društvena grupa, radni tim. Da bi se klanovska kontrola uspešno obavljala u preduzeću, neophodno je da zaposleni imaju zajednički sistem vrednosti i visoko međusobno poverenje. Klanovska kontrola se zasniva na društvenim karakteristikama preduzeća, kao što su: tradicija, verovanja, zajedničke vrednosti, korporativna kultura itd. Za klanovsku kontrolu karakteristično je što se sami članovi radnog tela staraju da svaki član obavi svoj deo posla. U uslovima velikih i naglih promena u okruženju klanovska kontrola dobija svoj puni značaj. Naime, u navedenim uslovima tržišna kontrola nema veći značaj, a birokratska kontrola, pošto je nedovoljno fleksibilna, takođe ne može da zadovolji potrebe. Klanovska kontrola podrazumeva čvrstu vezu pojedinaca sa preduzećem i prihvatanje ciljeva preduzeća. Usled toga, ovaj oblik kontrole ima veći značaj za mala preduzeća kao i za preduzeća sa

neformalnom organizacionom strukturom i sa razvijenom organizacionom kulturom. Osobine konkretnog preduzeća (vrsta delatnosti koju obavlja, veličina, organizaciona struktura, stepen tehnološke razvijenosti, okruženje i sl.), predstavljaju glavni faktor koji utiče na primenu navedene tri strategije kontrole. Obično se jedna strategija primenjuje kao glavna, a druge dve kao pomoćne. Najširu primenu ima birokratska kontrola čiji elementi se mogu naći u svakom preduzeću. Međutim, birokratska kontrola najefikasnija je u velikim preduzećima, sa relativno stabilnim uslovima poslovanja i sa stabilnim tehnološkim uslovima. Ovoj vrsti kontrole odgovara funkcionalni model organizacije preduzeća. Klanovska kontrola najprimenjivija je kod manjih preduzeća sa matričnom organizacionom strukturom. To su uglavnom preduzeća koja posluju u turbulentnim uslovima sa povećanim rizikom, sa nerutinskom tehnologijom ili nestandardizovanim postupcima rada. Za ovaj oblik preduzeća posebno su značajne horizontalne informacione veze, čemu klanovska kontrola umnogome doprinosi. Tržišna kontrola moguća je samo ukoliko je razvijeno konkurentno tržište i ukoliko se izlazi i ulazi mogu izraziti u novčanim jedinicama. Ovaj oblik kontrole pogodan je za praćenje rezultata preduzeća kao celine kao i za kontrolu onih organizacionih jedinica koje se mogu uspostaviti kao profitni centri. Proces kontrolisanja obavlja se i na nižim operativnim nivoima, i ta kontrola naziva se supervizorska kontrola. Svrha supervizorske kontrole jeste provera rada pojedinačnih članova kolektiva preduzeća. Supervizorska kontrola može biti: kontrola rezultata i kontrola ponašanja. Kontrola rezultata obavlja se za one radnike čiji je rezultat moguće meriti bilo preko ostvarenog obima rezultata bilo preko produktivnosti rada. Kontrola ponašanja obavlja se za one radnike kod kojih nije lako meriti rezultate rada već se vrši posmatranje njihovog ponašanja da bi se utvrdilo da li odgovara propisanoj proceduri rada.

## ORGANIZACIJA FUNKCIJE KONTROLISANJA

Za efikasno funkcionisanje sistema kontrolisanja bitno je da se on organizuje u celom preduzeću i to na svim nivoima i uz uključenost svih menadžera. Da bi proces kontrolisanja bio efikasan i efektivan, neophodno je da budu ispunjeni određeni zahtevi koji se mogu definisati kao principi kontrolisanja:

- 1) Baziranost na ciljevima i planovima – kao zahtev da se kontrola obavlja na osnovu planirane strategije preduzeća.
- 2) Tačnost i objektivnost – kao zahtev da izmerene vrednosti učinka odgovaraju njihovim realnim vrednostima.

3) Poseban problem predstavljaju učinci koje je teško egzaktno izmeriti, kao što je na primer rad menadžera. U tom slučaju primenjuju se metode koje su bazirane na intuiciji, iskustvu, proceni i sl.

4) Pravovremenost kontrolisanja jeste zahtev da se sve potrebne aktivnosti obave na vreme, kako bi se i potrebne korektivne aktivnosti obavile pravovremeno, tj. onda kada su moguće i korisne.

5) Razumljivost je zahtev da svi izneseni podaci budu jasni i lako primenljivi kako bi se devijacije lako uočile i otklonile. Razumljivost u znatnoj meri utiče na efikasnost kontrole.

5) Fleksibilnost predstavlja zahtev da sistem kontrole adekvatno prati promene do kojih dolazi u preduzeću i okruženju.

6) Ekonomičnost kontrolisanja jeste zahtev da troškovi obavljanja procesa kontrole budu što niži u odnosu na postavljeni cilj. Posebno je značajno da troškovi kontrole budu niži od koristi koja se ostvaruje njenom primenom.

7) Lociranost kontrole na svim strategijskim tačkama jeste zahtev da se kontrola obavlja na svim mestima koja imaju vitalni značaj za poslovanje preduzeća. Ovaj princip ukazuje da za preduzeće nije moguće, niti je isplativo, da kontroliše sve svoje aktivnosti, tako da treba da se skoncentriše samo na najvažnije.

8) Povezanost sa menadžerskim nivoima jeste zahtev da kontrola bude izdiferencirana u zavisnosti o kom menadžerskom mestu se radi, (da li je, na primer, u pitanju rukovodilac proizvodnje ili menadžer prve linije proizvodnje).

9) Prilagođenost organizacionom modelu preduzeća predstavlja zahtev da instrumenti i metode kontrole odgovaraju međusobnim odnosima rukovodilaca u preduzeću i da obezbeđuju ključ za lokaciju centara odgovornosti u njemu. U ovom slučaju i kontrolni izveštaji upućivaće se onim menadžerima koji su odgovorni za navedeno stanje i koji su ovlašćeni da preduzimaju odgovarajuće korektivne akcije. Mesto kontrole u organizacionoj strukturi preduzeća u znatnoj meri utiče na njenu objektivnost. Naime, neophodno je da kontrola ima ravnopravan i samostalan status u odnosu na druge organizacione delove preduzeća. Menadžeri kontrole moraju biti nezavisni u odnosu na menadžere drugih organizacionih celina čije poslovanje kontrolišu, da bi kontrola bila objektivna.

10) Usaglašenost ciljeva kontrole sa ciljevima preduzeća predstavlja zahtev da kontrola obezbeđuje realizaciju postavljenih ciljeva preduzeća. Znači, neophodno je slaganje sistema kontrole sa ciljevima preduzeća. Dobar sistem kontrole podrazumeva brzu povratnu spregu da bi se odstupanja od postavljenih standarda otklonila u što kraćem roku. Sama povratna sprega mora biti konstruktivna, a to znači da omogućava identifikaciju uzroka problema, kao i da obezbeđuje delotvornu akciju za ostvarivanje postavljenih ciljeva. Uspešnost sistema kontrole umnogome zavisi i od njegove pravičnosti i

prihvaćenosti od strane svih zaposlenih, a to je moguće ukoliko su postavljeni standardi kao i organizacija kontrole adekvatno koncipirani.