UNIVERZITET SINGIDUNUM



Miloljub Albijanić

STRATEGIJSKI MENADŽMENT

UNIVERZITET
PRIVATNI
AKREDITOVANI
UNIVERZITET
SINGIDUNUM

Miloljub Albijanić

STRATEGIJSKI MENADŽMENT

UNIVERZITET PRIVATNI AKREDITOVANI UNIVERZITET SINGIDUNUM

MMXIII

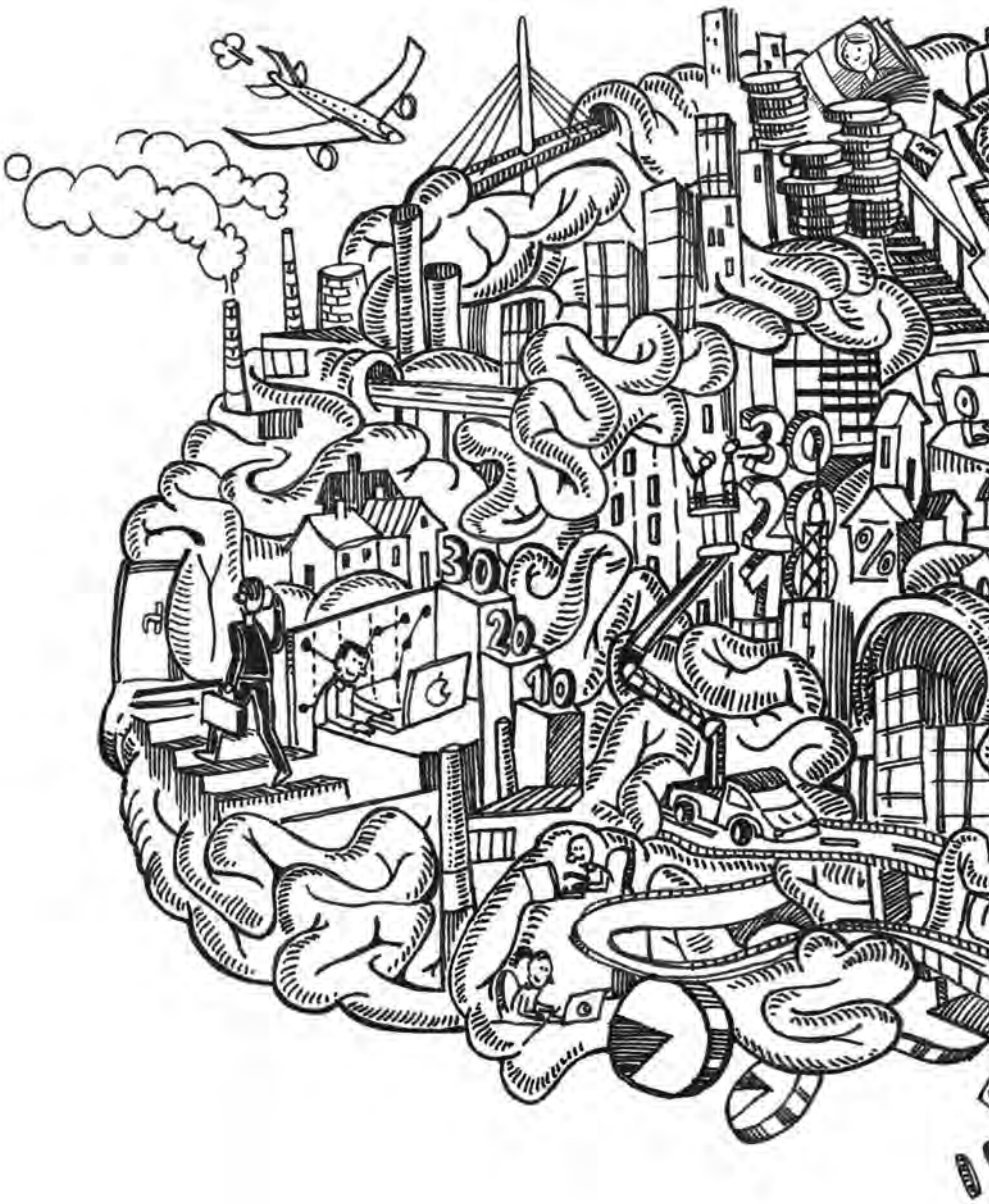
UNIVERZITET
PRIVATNI
AKREDITOVANI
UNIVERZITET
SINGIDUNUM

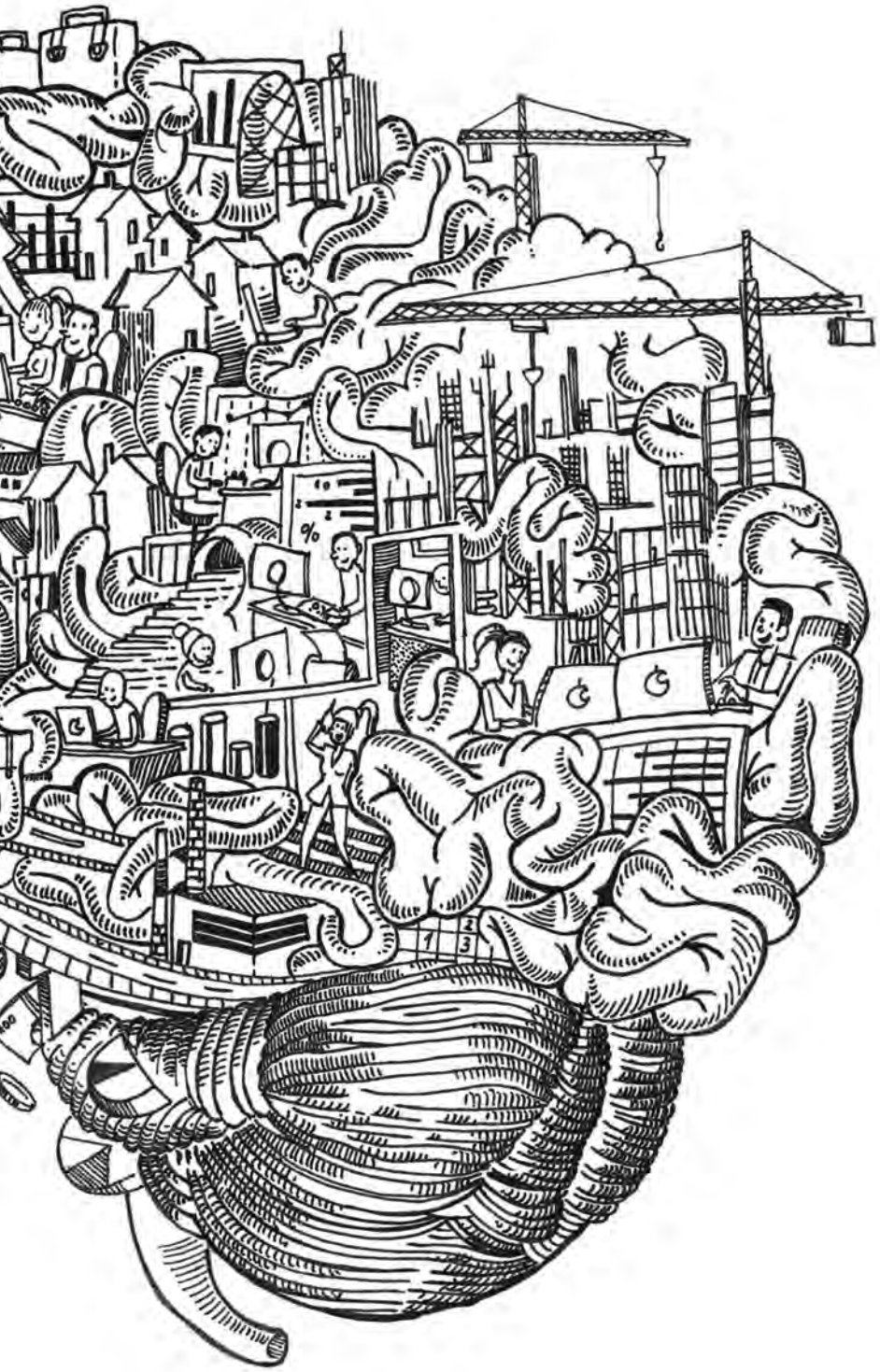
Miloljub Albijanić

STRATEGIJSKI MENADŽMENT

UNIVERZITET PRIVATNI AKREDITOVANI UNIVERZITET SINGIDUNUM

Univerzitet Singidunum


30
20
10
30
20
%



Urednik
dr Svetlana Stanišić Stojić

Izdavač
Univerzitet Singidunum

Za izdavača
prof. dr Milovan Stanišić

Recenzenti
prof. dr Miloš Čanak
prof. dr Nebojša Savić
prof. dr Žarko Trebješanin

Dizajn i korice
Tijana Rančić

Vrlinom se postiže da čovek izabere pravi cilj,
a praktična mudrost mu obezbeđuje pravilna
sredstva za dostizanje tog cilja.

Aristotel

SADRŽAJ

Predgovor 11
Uvod 13

1 ELEMENTI STRATEGIJE 35

Budućnost menadžmenta 37
Proces strategijskog menadžmenta – premija za uspeh 48
Strategija konkurentnosti 65
Generičke strategije 82

2 STRATEGIJSKA MAPA I INTELEKTULANI KAPITAL 89

Strategijska mapa i Balanced scorecard 91
Intelektualni kapital 110
Organizacija koja uči 167
Menadžment znanja 190

3 KREATIVNOST I LIDERSTVO.....203

Liderstvo 205

Inovacije 219

Etika u različitim društvima 232

4 DODATAK.....255

Konkurentnost država 257

Akademsko izučavanje menadžmenta 268

Visoko obrazovanje u SAD – najbolja američka industrija 273

Policentričan svet 279

Bibliografija 289

Index 295

Spisak slika 300

Spisak tabela 301

Biografija 302

PRIVATNI UNIVERZITET SINGIDUNUM AKREDITOVANI

UNIVERZITET
PRIVATNI
AKREDITOVANI
UNIVERZITET
SINGIDUNUM

PREDGOVOR

Obrazovanje, informacione tehnologije i globalizacija dramatično su promenili današnji svet, pre svega, u načinu života, rada i usavršavanja. Klasičan birokratski sistem organizacije i autokratski oblik vladavine menjaju se u fleksibilno funkcionisanje i demokratiju. Komunikacija i slobodno kretanje ljudi i kapitala razbijaju barijere koje su nametale države i sistemi. Globalni procesi i liberalizacije doprinose povećanju takmičenja i rivalstva, a državna regulativa podstiče ili guši konkurenciju. Upravljanje ovim procesima, na nivou država i kompanija, napreduje ka stvaranju i primeni strategija konkurentnosti.

Razvoj naučnog menadžmenta utemeljili su Frederik Tejlor i Anri Fajol, a dalji doprinos dali su Abraham Maslov, Piter Draker, Henri Mincberg , Gari Hamel, i drugi. Harvardska poslovna škola, čiji lider je profesor Majkl Porter, osmislila je konkurentske strategije. Primenu strategije, merenjem učinka – *Balanced Scorecard*, razvili su Robert Kaplan i David Norton.

U prvom delu prikazan je naučni razvoj menadžmenta, od Tejlora i Fajola do danas. Strategija konkurentnosti zasnovana je na teoriji koju je razvio Majkl Porter. Strategijski proces prikazan je po uzoru na Kaplana i Nortona u njihovoj knjizi *The Eexecutin premium: linking strategy to operations for competitive advantage*, iz 2008.

U drugom delu kao model primene odabrana je i predstavljena metodologija koju su razvili Kaplan i Norton, putem strategijskih mapa, u čijem stvaranju značajnu ulogu ima neopipljiva imovina – intelektualni kapital. Značaj ovog modela je u praktičnoj primeni u kompanijama, jer omogućava merenje učinka. Ljudski kapital je razmatran u više dimenzija i podignut do nivoa kompletne ličnosti, a tek zatim je analiziran ekonomski aspekt ljudskog kapitala. Zatim pojedinci stupaju u odnose sa drugima i stvaraju društveni kapital. Ovim se otvara pitanje organizacije rada i daljeg usavršavanja. Da bi ljudi uspešno koristili stečeno znanje tokom obrazovanja ili svoje iskustvo, razvijeno je upravljanje intelektualnim kapitalom – menadžment znanja, koji pretpostavlja liderstvo i inovativnost.

U trećem delu pažnja je posvećena kreativnosti, liderstvu i etici. Snažan razvoj beleži se u domenu *kreativnih industrija* kao što su finansije, farmacija, obrazovanje, dizajn i druge usluge. Kreativno razmišljanje je zahtevniji proces od prostog smišljanja pametnih ideja ili razmišljanja van klišea. Za to su potrebni školovani ljudi koji su intiuitivni, inovativni, imaginativni i inspirativni. Liderstvo, razvoj novih odnosa, društvene mreže i kultura naklonjena znanju pružaju osnovu za kreativno razmišljanje i inovativne poduhvate.

Zahvaljujem se dragim profesorima *Milošu Čanku*, *Nebojši Saviću* i *Žarku Trebješaninu,* koji su svojim recenzijama doprineli da u ovu knjigu budu unete i njihove plemenite ideje.

Zahvaljujem se uvaženom rektoru Univerziteta Singidunum, profesoru *Milovanu Stanišiću*, na poverenju koje mi je ukazao. Ovu vrlinu pokušaću da prenesem studentima, uz slogan Isaka Njutna: *Posvećenost učenju i radu su najveće nade čovečanstva*.

Miloljub Albijanić Beograd, MMXIII

UVOD

Računarstvo, elektronska prodaja, savremene finansije i moderne telekomunikacije – traže visokostručne i *kreativne radnike* (programere, sistem inženjere, veb dizajnere, internet-oglašivače itd.) koji poseduju ne samo znanja i rutinske veštine, nego i *sposobnost imaginacije*. Oni stvaraju ideje i proizvode, obrađuju, oblikuju, organizuju i skladište prevashodno informacije, a ne fizičke stvari.

Informacione tehnologije

Informaciona revolucija se naziva i *drugom industrijskom revolucijom*. Na osnovu konkretnog tehnološkog otkrića (mikročip, računar) kao i prethodne tehnološke revolucije (mašina za štampu, parna mašina, atomska energija), informaciona revolucija vodi značajnom povećanju produktivnosti rada. Ona predstavlja uticaj informacionih

tehnologija na sve sfere ljudskog delovanja. Pomislite samo koliko je produktivniji jedan računovođa otkad koristi savremeni softver za rad. Brz razvoj digitalnih računara i telekomunikacionih sredstava tokom sedamdesetih, od otkrića tehnologije integrisanih kola koja je omogućila pojavu silikonskog mikročipa, nije posledica brzih pronalazaka ili otkrića, već napretka matematike u trajanju od nekoliko vekova i rezultat otkrića briljantnih matematičara poput Dekarta, Njutna, Lajbnica, Bula, Gedela, Tjuringa, fon Nojmana i mnogih drugih.

Tradicionalna matematika uveliko je sastavljena od metoda računanja koje nazivamo algoritmima. Međutim, da li je moguće pronaći algoritam za sve? Ako jeste – to bi bilo ostvarenje Lajbnicovog sna. Hardi sa Kembridža je odgovorio: „Naravno da takva teorema ne postoji i dobro je da je tako jer ako bi postojala, imali bismo mehanički skup pravila za svaki matematički problem i naš posao kao matematičara bio bi završen."[1] Alan Tjuring (Alan Turing) je znao da je algoritam obično određen nizom pravila koja neka osoba precizno i mehanički sledi. Kad je zanemario sve detalje, Tjuring se ograničio na jednostavne korake koji dovode do konačnog rezultata. Sledeći korak je da se osoba zameni mašinom koja može da izvodi iste korake. Razmišljao je o mašini sa centralnim mehanizmom i beskonačnom memorijom koju sadrži beskonačna traka. Tjuringova mašina je izvorno zamišljena kao mašina sa mehaničkim delovima, odnosno hardver. Međutim, njen kod na traci univerzalne mašine funkcioniše kao program i daje detaljna uputstva (pomeranje levo–desno) koja su mašini potrebna da obavi računanje. Univerzalna mašina, u operacijama koje se izvode korak po korak, brojeve mašinskog koda vidi samo kao nove podatke. Hardver, program i podaci – prožimanje triju pojmova, čini temelj savremenog računarstva. Za dizajniranje i upotrebu savremenog računara doprinos su dali mnogi naučnici, sa puno ideja i naprednih tehnologija. Zasluga ne pripada samo

[1] Davis, Martin, 2003, *Na logički pogon: poreklo ideje računara*, Jasenski i Turk, Zagreb, str. 171.

jednom čoveku. „Svako ko tipka po tastaturi, svako ko otvara novi dokument ili neki program, zapravo radi na jednoj konkretnoj Tjuringovoj mašini."[2] S druge strane, zasluge Fon Nojmana u praktičnoj primeni i izgradnji današnjih računara takođe su ogromne. Nojman je nadogradio Tjuringove zamisli. U proteklih dvadeset i pet godina došlo je do sveobuhvatnog i stalnog prožimanja logike i računarstva. To prožimanje je u neprestanom porastu, jer je logika u temelju računarstva[3].

Prvi elektronski digitalni računar ABC (Atanasoff–Berry Computer) projektovan je 1939. godine na Univerzitetu Ajova, ali projekat nije kompletiran. Tokom Drugog svetskog rata (1942), vojska SAD angažuje tim sa Univerziteta u Pensilvaniji da napravi računar za automatsko izračunavanje balističkih podataka. Tako je nastao prvi uspešan elektronski računar opšte namene ENIAC (Electronic Numerical Integrator And Computer). Računar se sastojao od 17000 elektronskih cevi, zauzimao je 200 kvadratnih metara i bio težak 30 tona. Zbog takvih dimenzija nazivan je gvožđarijom – *hardware*. Operacije su izvođene uključivanjem i isključivanjem kablova, a za unos podataka i čitanje rezultata korišćene su katrice. Timu Univerziteta iz Pensilvanije 1944. godine priključuje se Džon fon Nojman (Von Neumann John, 1903–1957), mađarsko-američki matematičar, profesor na Prinstonu. Smatra se da je on zaslužan za stvaranje koncepta *kompjutera sa pohranjenim programom*, čije su dve osnovne komponente memorija, u kojoj su smeštene informacije, i kontrolna jedinica, sposobna da organizuje protok između različitih memorijskih registara u skladu sa uputstvima programa, koja se takođe nalazi u memoriji. Svi moderni kompjuteri rade u skladu sa ovim principom, zbog čega ih ponekad nazivaju Fon Nojmanovim mašinama. Danas se zna da zasluge za rad u ovoj oblasti (koji je

[2] Davis, Martin, 2003, *Na logički pogon: poreklo ideje računara*, Jasenski i Turk, Zagreb, s. 221.
[3] *Ibid*, str. 228.

sproveden u tajnosti tokom rata) ne treba pripisivati samo njemu, i da ih treba pravičnije podeliti sa ostalim članovima istraživačkog tima.[4] Tako je 1949. godine nastao EDVAC (Electronic Discrete Variable Automatic Computer), prvi računar kod kojeg se program i podaci skladište u memoriji i prvi računar koji je imao magnetne diskove.

Tranzistori su pronađeni 1947. godine i oni su zamenili elektronske cevi, a njihova primena je raširena krajem pedesetih godina. Oni su omogućili da računari postanu manji, brži, jeftiniji i sigurniji. Bušene kartice su i dalje bile u upotrebi. Više se nije koristio samo mašinski jezik već i asembleski jezik, koji je omogućio programerima da instrukcije zapisuju rečima, a ne samo brojevima, kao u mašinskom jeziku. Nastaju i viši programski jezici Cobol i Fortran. Magnetni doboši zamenjeni su magnetnim jezgrima. Ovi računari su bili namenjeni industriji atomske energije.

Stavljanje malih/minijaturnih tranzistora u silicijumski čip, a sve to u kućište, dovelo je do integrisanog kola, koje je povećalo brzinu i efikasnost računara. Umesto bušenih kartica računar je opremljen tastaturom i monitorom kao ulaznim i izlaznim uređajima. U isto vreme se razvija i prvi operativni sistem, što omogućava da više programa radi istovremeno, jer ih nadgleda jedan centralni program koji je u memoriji. Jeftinije komponente i njihova izrada po prvi put stvaraju mogućnost da računari postanu dostupni i pojedincima.

Napredak tehnologije omogućio je izradu logičkih kola u jednom čipu, što je dovelo do stvaranja mikroprocesora 1971. godine, koji je nasledio tranzistor. Na tržište ga izbacuje novi proizvođač Intel, čiji je osnivač, između ostalih, bio Gordon Mur. Taj majušni silicijumski kvadrat skladištio je hiljade, zatim milione, a kasnije i milijarde osnovnih jedinica obrade informacija. Finansijama

[4] Milar, Dejvid, Jan, Džon i Margaret, 2003, *Kembrički rečnik. Naučnici*, Dereta, Beograd, str. 163.

i osiguranjem pružene su nove mogućnosti, a društvo je postalo uslužno – postindustrijsko. Stiv Džobs 1976. godine stvara Apple, individualni računar prilagođen širokim masama. Pet godina kasnije, američki džin industrijske informatike, IBM takođe izbacuje svoj prvi računar. „Mašina poseduje Intelov mikroprocesor i softver MS DOS koji proizvodi drugo malo preduzeće sa zapadne obale, Microsoft. Računar teži 12 kg i 32000 puta je slabiji, a 12 puta skuplji od najslabijeg PC računara proizvedenog 2009. godine. To je ipak trijumf: umesto predviđenih 2000 primeraka, IBM prodaje jedan milion. Deset godina kasnije, Microsoft je postao jedno od pet vodećih kompanija u svetu."[5] Prodaja računara u 2009. godini iznosila je 270 miliona, a u svetu se koristi više od milijardu računara. Istovremeno, mobilni telefon i Internet ustalili su se i doživeli trijumf međusobnim povezivanjem.

Kompjuter je u suštini obrađivač informacija. „Kod kompjutera softver (program) funkcioniše poput čovekovog duha. On reaguje na spoljašnji input preko hardvera i daje određeni autput. Hardver je analogan čovekovom mozgu. Mozak obezbeđuje stimulanse i reaguje na aktivnost duha. Tako distinkcija hardver–softver pruža idealan model toga kako funkcionalno ekvivalentni elementi višeg nivoa mogu da budu realizovani u različitim fizičkim sistemima nižeg nivoa."[6] Tako je nastala *veštačka inteligencija*, koja polazi od pretpostavke da imati duh prosto znači imati izvesnu vrstu programa. Ovo gledište se naziva i funkcionalizam Tjuringove mašine. Alen Tjuring je 1938. godine zamislio računar koji će podražavati čovekovo mišljenje. Tjuringova mašina funkcioniše tako što informaciju pretvara iz jednog oblika u drugi oblik, na osnovu unapred određenih instrukcija i procedura. „Njegova mašina, koja je predstavljala apstraktan matematički plan, zapravo se ne može napraviti jer zahteva beskonačnu

[5] Atali, Žak, 2010, *Kratka istorija budućnosti*, Arhipelag, Beograd, str. 87.

[6] Ejvrum Strol, *Analitička filozofija u dvadesetom veku*, Dereta, Beograd 2005, str. 336.

traku. Ovaj zahtev se u praksi više ne smatra suštinskim zato što se memorije savremenih kompjutera mogu proširiti tako da zadovolje bilo kakav zahtev."[7] Ipak, do sada nijedan računar nije dostigao čovekovu inteligenciju. Računari funkcionišu na diskretnim sistemima, a čovek na neprekidnom sistemu. A da ne govorimo o karakteristikama ličnosti poput svesti, vrednosti, emocija, motivacije itd. Svoje biće, jedinstvenu individualnost, doživljavamo većinom kroz svest, a ne kroz računanje ili rešavanje algoritma. Kreativan pristup u računarskim tehnologijama obuhvata ljudsku ekspertizu u kompjuterskim programima.

Informacioni sistem prikuplja, obrađuje, čuva, analizira i šalje informacije za posebnu namenu.[8] Informacioni sistem uključuje ulaze (podaci, uputstva) i izlaze (izveštaji, proračuni). On obrađuje ulazne podatke na osnovu uputstava, stvara rezultat i šalje korisniku obrađene podatke. Informaciona tehnologija obuhvata hardver, softver, baze podataka, mreže i druge uređaje. Zapravo predstavlja podsistem informacionog sistema. Međutim, ponekad se izraz informacione tehnologije koristi u istom značenju kao i informacioni sistem.

[7] Ejvrum Strol, *Analitička filozofija u dvadesetom veku*, Dereta, Beograd 2005, str. 336.

[8] Efraim Turban, Ephraim McLean, James Wetherbe, 2003, *Informaciona tehnologija za menadžment. Transformisanje poslovanja u digitalnu ekonomiju*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, str. 20.

Računarski zasnovan informacioni sistem je onaj koji koristi računarsku tehnologiju da realizuje jedan planirani zadatak ili više njih. Osnovna namena bilo kog informacionog sistema jeste da obezbedi rešenje za poslovni problem. Informacioni sistem se sastoji iz sledećih delova:

- *Hardver* je skup tehničkih sredstava kao što su procesor, ekran, tastatura i štampač. Oni zajedno prihvataju informacije, obrađuju i prikazuju ih.
- *Softver* je skup programa koji omogućavaju hardveru da obrađuje podatke
- *Baza podataka* je skup povezanih fajlova, tabela, relacija itd. Ona sadrži podatke i veze između njih.
- *Mreža* je sistem veza koji dozvoljava da različiti računari zajedno koriste resurse.
- *Funkcije* su instrukcije koje ukazuju kako da se koriste navedene komponente da bi se obradile informacije i dobio rezultat.
- *Ljudi su najvažniji* u čitavom procesu. Radeći neprestano se usavršavaju, i u skladu sa sve naprednijim sistemima postižu se bolji rezultati. U suštini, računari obezbeđuju brz i efikasan način obrade podataka i oni su neophodan deo informacionih sistema kojima ljudi upravljaju.

Može se koristiti i šire, kao skup nekoliko informacionih sistema, korisnika i menadžmenta za celu organizaciju. Pod informacionim tehnologijama podrazumevaju se postupci, metode i tehnike prikupljanja, prenosa, obrade, čuvanja i dostavljanja podataka. Široko definisane, informacione tehnologije označavaju svu tehniku i tehnologiju koja ili koristi tehnologiju integrisanih kola ili je na njoj zasnovana. Uži pojam obuhvata računarsku i telekomunikacionu tehniku za obradu i prenos podataka, kao i tehnologije na kojima je izgrađena. U eri informacione revolucije, koja nosi imperativ visoke produktivnosti, informacione tehnologije igraju važnu ulogu u svim sferama ljudskog delovanja. Razvoj informacionih tehnologija, uz razvoj sredstava međunarodnog saobraćaja, osnovni je nosilac procesa globalizacije.

U savremenom društvu ljudi koriste informacione tehnologije da bi svoje aktivnosti učinili kvalitetnijim, a radne procese bržim i efikasnijim. Informacione tehnologije uključuju sredstva kao što su senzorni uređaji za merenje aerozagađenja, čitač bar koda na proizvodima, telefonske mreže, faks mašine, računari i dr. Ove tehnologije se primenjuju za stvaranje i praćenje dokumenata u kancelarijama, kontrolu proizvodnje u fabrikama, projektovanje novih proizvoda, popravke automobila i druge složene opreme, prodaju proizvoda širom sveta itd. Računari su danas prisutni svuda – od kućne do radne sredine.

Kreiranje digitalnog sadržaja (reči, muzika, numerički podaci, fotografije, mape, glas, video), koji je moguće brzo distribuirati nadaleko i naširoko, predstavlja revolucionarni skok u poređenju sa mogućnostima štamparske mašine. Pojedinci i kompanije dobili su moć da stvaraju, oblikuju i šalju informacije. Programeri neprestano usavršavaju aplikacije za poslovni svet. Sadržaj u digitalnom obliku doživljava maksimalan prodor zbog povezanosti i mogućnosti da se pošalje bilo gde po veoma niskoj ceni.

Tabela 1 – Razvoj Interneta[9]

Godina	*Događaj*
1962	MIT (Massachussets Institute of Technology) objavljuje prve tekstove o spajanju računara telefonom
1965	Testirana prva daljinska informatička mreža između računara u Masačusetsu i računara u Kaliforniji
1969	Komunikacioni centri američke armije stvaraju mrežu ARPANET radi poverljive razmene elektronskih informacija
1979	Američki studenti stvaraju prve newsgroups radi povezivanja istraživačkih centara i univerziteta
1981	ARPANET stiže u Evropu. Javlja se protokol TCP/IP i reč *Internet*
1983	Prvi server za kontrolu imena sajtova
1984	Povezano hiljade računara
1989	Internet se otvara široj javnosti i stvaraju se prve *e-mail* adrese
1990	Tim Berners–Li, britanski istraživač koji je radio u CERN-u u Ženevi, smišlja jezik za sve koji su povezani na mrežu, *html*; uređuje zajednicu korisnika koju naziva *World Wide Web*, i čiju adresu prvu postavlja na Internet 6. avgusta 1991.
1992	Povezano milion računara
1996	Povezano deset miliona računara
2009	Povezano više od milijardu računara

Informacione i komunikacione tehnologije – ICT mogu se podeliti u četiri široke kategorije: *ulazne* tehnologije (prikupljanje podataka i informacija, senzorske tehnologije), komunikacione tehnologije, računarske tehnologije i tehnologije prikazivanja (display, tehno-

[9] Podaci o razvoju Interneta preuzeti iz: Atali, Žak, 2010, *Kratka istorija budućnosti*, Arhipelag, Beograd, str. 88.

logije *izlaza* ili izdavanja i prezentacije informacija). Neki primeri ulaznih tehnologija su tastatura, miš, skener, digitalni fotoaparat, digitalna kamera, mikrofon, čitač koda, optički čitač, magnetni čitač itd. Komunikacione tehnologije uključuju komunikacione kablove, telefonske linije, Internet – *mreža svih mreža,*[10] koja povezuje više desetina hiljada drugih računarskih mreža u jedinstveni informatički prostor, koja se koristi u preko sto zemalja. Internet prenosi informacije u digitalnom obliku preko geografskih i političkih granica i predstavlja bogat izvor dobara i usluga.

Koncept Svetske mreže (World Wide Web – www), kao sistema stvaranja, organizovanja i povezivanja dokumenata koji mogu biti lako pronađeni preko Interneta, razvio je britanski kompjuterski naučnik Tim Berners–Li. Kao konsultant Evropske organizacije za nuklearna istraživanja (CERN) u Švajcarskoj, on je stvorio www i 1991. godine postavio prvi sajt. Inicijalna ideja jeste da se pokrene jedna kompjuterska mreža koja bi omogućila da naučnici lakše razmenjuju svoja istraživanja. Telefon i modem su omogućili da se uspostave fizičke veze između svih računara na svetu. Tako su komunikacione tehnologije doprinele tome da računar postane sredstvo povezivanja i saradnje. „Iako ljudi termine Svetska mreža (World Wide Web) i Internet često koriste kao sinonime, oni nisu ista stvar. Berners–Li je to ovako objasnio na svom Veb sajtu: Internet (Net) je mreža drugih mreža. U osnovi, njega sačinjavaju kompjuteri i kablovi. Vint Serf i Bob Kan (pronalazači Interneta) smislili su kako on može biti iskorišćen da se naširoko šalju mali paketi informacija. To je ono što radi Internet. Isporučuje pakete – bilo gde u svetu, obično za vreme mnogo kraće od jedne sekunde... A šta je Svetska

[10] *Internet* omogućava korisnicima upotrebu više različitih servisa, od kojih su svakako najznačajniji elektronska pošta (e-mail) i svetska mreža (World Wide Web). Svetsku mrežu (www) čini sada već ogroman broj web sajtova koji pokrivaju praktično sve moguće vrste sadržaja. Materijalno, svetska mreža je mreža međusobno povezanih kompjutera koji funkcionišu kao početne i krajnje tačke prenosa podataka kroz Internet, i koji se najčešće popularno predstavljaju kao *mesta* gde se nalaze *web* sajtovi.

mreža (World Wide Web – www)? Šta je taj zapanjujući sajber prostor koji je postao neka vrsta paralelnog univerzuma? Berners–Li objašnjava: Web je jedan apstraktni (imaginarni) kosmos informacija. Na Netu možete naći kompjutere – na Web-u nalazite dokumente, zvuke, video zapise, informacije. Veze na Netu su kablovi između kompjutera; veze na Web-u su linkovi hiperteksta. Web postoji zbog programa koji komuniciraju između kompjutera na Netu. Web-a ne može biti bez Neta. Web je učinio Net korisnim pošto su ljudi stvarno zainteresovani za informacije (da ne pominjemo znanje i mudrost!) i zaista ne žele da moraju da znaju sve o kompjuterima i kablovima."[11] Berners–Li je popularisao kodni sistem HTML (HyperText Markup Language), jezik za formatiranje hiperteksta. Zbir pravila koja su omogućila da ti dokumenti budu povezani na kompjuterima širom Interneta nazvao je HTTP (HyperText Transfer Protocol) – protokol za transfer hiperteksta. Od tog trenutka Web i Internet su rasli zajedno, često eksponencijalnim stopama.

Računarska tehnologija, pre svega računarski sistemi za čuvanje i obradu informacija, sastoje se od tehničkog dela računara – hardvera i programa ili instrukcija računaru šta da uradi – softvera. Računarski sistemi primaju informaciju od ulaznih uređaja, zatim je obrađuju i čuvaju. Osnovne komponente tehničkog dela računarskog sistema su procesor i memorija. Memorija može biti operativna ili spoljašnja (RAM memorija ili fleš memorija). U dodatne komponente tehničkog dela računarskog sistema obično se uključuju i ulazno-izlazni uređaji neophodni za funkcionisanje računarskog sistema.

Osnovne komponente računarskog sistema su: operativni sistemi, programski jezici i uslužni programi. Operativni sistem omogućava skladan rad računara i programa. Operativni sistem (sistemski softver) jeste skup programa koji upravljaju hardverom, podacima i koji

[11] Fridman, Tomas L., 2007, *Svet je ravan: kratka istorija XXI veka*, Dan Graf, Beograd, str. 71.

izvršavaju naredbe korisnika. Operativni sistem kontroliše i upravlja računarom uz pomoć instrukcija korisnika. Funkcije operativnog sistema su:

– upravljanje procesorom (CPU),
– upravljanje memorijom (RAM),
– upravljanje I/O uređajima,
– upravljanje podacima i
– upravljanje aplikacijama.

Tehnologije prikazivanja su uređaji i programi koji omogućavaju da se obrađeni podaci prikažu korisniku u što prikladnijem obliku. Oni povezuju računarske i komunikacione tehnologije sa korisnicima preko monitora, štampača, plotera, zvučnika itd.

Informaciono društvo, smatra Kastels, odlikuje uspon mreža i mrežne ekonomije. Nova ekonomija zavisi od veza koje se uspostavljaju globalnom komunikacijom, i ona je definitivno kapitalistička.[12] Kastels navodi primer Finske, koja predstavlja društvo sa najrazvijenijom informacionom tehnologijom na svetu. Skoro svi stanovnici znaju da rukuju kompjuterom, a svi obrazovani ljudi imaju pristup internetu. Finska je istovremeno država sa izvanredno organizovanom socijalnom zaštitom, prilagođena je potrebama nove ekonomije.[13]

[12] Entoni Gidens, 2007, *Sociologija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 697.
[13] *Ibid*, str. 698.

Ekonomija znanja

Poznati američki ekonomista Džon Kenet Galbrajt, u svojoj knjizi *Nova industrijska država*, naveo je najznačajnije društvene promene u savremenom društvenom, a pre svega, u ekonomskom životu od kojih naročito valja sledeće istaći:[14]

– primena sve složenije i sve rafiniranije tehnologije u proizvodnji roba;

– korporacijama umesto vlasnika upravljaju menadžeri;

– došlo je do masovnog rasta aparata za reklamiranje;

– veoma je povećan broj onih koji dobijaju visoko obrazovanje.

U poljoprivrednom društvu bilo je dominantno učešće fizičkog rada, a u industrijskom dobu postojala je intelektualna elita – rukovodioci i inženjeri – koji su koristili svoja analitička umeća u oblikovanju proizvoda i procesa i koji su nadzirali svakodnevne operacije radne snage. U privredi zasnovanoj na znanju glavni faktor čine informacije, saznanje, odnosno veštine, to jest nešto nematerijalno, a što ima tržišnu vrednost. Zadatak ljudi je da misle, da rešavaju probleme, i da osiguraju kvalitet. Ulaganje u obrazovanje i obuku, upravljanje i korišćenje znanja svakog zaposlenog, postalo je ključno u uspehu kompanija informacionog doba. „Od ključnog značaja za efikasnu upotrebu znanja jesu pravila igre i subjektivna svojstva pojedinca. Pojedinac je centar sveta jer on otkriva i saznaje prilike, shvata alternative, donosi i menja odluke, prodaje i kupuje robu i usluge, uključujući informacije. On to čini sa ciljem unapređenja sopstvenog interesa.“[15] Proko-

[14] Vukašin Pavlović, 2004, *Civilno društvo i demokratija*, Čigoja štampa, Beograd, str. 243.

[15] Prokopijević, Miroslav, 2010, *Sloboda izbora*, Zavod za udžbenike, Beograd, str. 119.

pijević ističe da je za efikasno korišćenje znanja potrebno odgovarajuće institucionalno okruženje.

Dugi period dominacije poljoprivrede okončan je krajem XVIII veka sa prodorom industrijske revolucije. Današnji udeo poljoprivrede u razvijenim zemljama kreće se od 1–5%. U SAD i u Britaniji je ispod 2%, u Italiji 3.5%, u Francuskoj skoro 5% i u Holandiji oko 4%. U zemljama Istočne Evrope se takođe smanjuje učešće poljoprivrede u BDP-u, pa je 5–6% u Sloveniji i Češkoj, a nešto više u Poljskoj. U Srbiji je preko 10%, a računajući agroindustriju, iznad 30%, međutim, izvesno je da će opadati.[16]

„Promena u tipu dominantne delatnosti dovodi ne samo do promene načina života nego i do promene svih drugih oblika delatnosti. Kad je industrija postala glavni sektor, usledila je industrijalizacija poljoprivrede. Kad se treći sektor uzdigao, u to vreme modernim tehnologijama, došlo je do opremanja industrije raznim automatskim mašinama, jeftinije obrade informacija, lakšeg i jeftinijeg prenosa informacija. Kad je usledio novi talas razvoja sa biotehnologijom, telekomunikacijama, računarima, onda su i poljoprivreda i industrija i onaj niži deo trećeg sektora opet doživeli promene."[17]

Promene su nastajale zahvaljujući tehnološkom napretku i korišćenju raznih izuma u industriji. Promene u poljoprivredi i industriji, kao i razvoj trećeg sektora i privrede zasnovane na znanju, dovode i do drugih važnih promena. Informaciono doba karakterišu promene u nastanku, kreiranju, prikupljanju, preradi, prenošenju i korišćenju informacija. Stojimo pred izazovom kako upravljati informacijama i donositi ispravne odluke. Glavni pokretači privrede zasnovane na znanju jesu informacije, komunikacija i znanje.

[16] Prokopijević, Miroslav, 2010, *Sloboda izbora*, Zavod za udžbenike, Beograd, str. 120.
[17] *Ibid*, str. 121.

Postindustrijsko društvo (programirano, informatičko ili kibernetičko) karakterišu snažne promene u odnosu na predindustrijsko i industrijsko društvo.

Tabela 5 – Najznačajnije promene[18]

	Ekonomija	Zanimanja	Tehnologije	Princip
Predindustrijsko društvo	Agrikultura Rudarstvo Šumarstvo	Seljak Nekvalifikovani radnik	Dobijanje sirovina	Tradicija
Industrijsko društvo	Proizvodnja Prerada	Polukvalifikovani radnik Inženjer	Kontrola energije	Ekonomski rast
Postindustrijsko društvo	Usluge: transport, javno snabdevanje, trgovina, osiguranje, finansije, zdravstvo, obrazovanje, istraživanje	Menadžer Stručnjak Ekspert Naučnik	Raspolaganje informacijama	Nauka i znanje

Postindustrijska privreda se odlikuje promenama u domenu usluga vezanih za obrazovanje, administraciju, menadžment, marketing, bankarstvo i berzu, posredovanje, računovodstvo, distribusciju, popravke itd. Usluge povećavaju potrebu za profesionalizacijom.Obrazovanje na svim nivoima, posebno visoko, u središtu je pažnje. Znanje doprinosi ličnom razvoju, mogućnosti izbora posla i podizanju konkurentnosti kompanije i države.

Prema Gidensu, moderno društvo karakterišu: „(a) brzina promena, koja u modernim društvima postaje izuzetna, a koja je veoma vidljiva u tehnološkim promenama; (b) širina i domet promena, koje često

[18] Tabela je sačinjena prema navodima Danijela Bela u: Vukašin Pavlović, 2004, *Civilno društvo i demokratija*, Čigoja štampa, Beograd, str. 241.

danas postaju globalne; (c) različita unutrašnja priroda modernih institucija".[19]

Poslednjih pedeset godina donelo je bolje obrazovanje, veću slobodu izražavanja i razmišljanja, više jednakih šansi, tradicionalna hijerarhija i poštovanje su oslabili, veće su socijalna i geografska mobilnost radne snage i mnoge druge društvene promene. „Na radnom mestu, društvena promena je uslovljavala sposobnost upravljanja promenom, vođstvo, izgradnju timova, inovativnost, upravljanje znanjem i fleksibilan rad, od čega imaju koristi i organizacija i oni koji rade za nju."[20] Zaposleno je više žena nego ikada pre i one žele fleksibilne karijere. Ljudsko znanje postaje veoma vredno i predstavlja najvažniji činilac društvenog života.

Tradicionalna ekonomska teorija i praksa zasnovane su na materijalnoj osnovi kroz zemljište, opremu i novac. Težište je bilo usmereno na efikasnu raspodelu rada i kapitala. Danas se više od 50% bruto domaćeg proizvoda (BDP) u razvijenim ekonomijama bazira na znanju, tj. na intelektualnoj imovini i stručnosti ljudi.[21] Usluge su doživele izuzetnu ekspanziju i predstavljaju dominantno učešće u BDP-u. Temelj usluga (softver, zdravstvena zaštita, komunikacije, obrazovanje itd.) su intelektualni i informacioni procesi, koji stvaraju najveći deo vrednosti za firme. U proizvodnji najveći doprinos stvaranju vrednosti čine istraživanje i razvoj, projektovanje procesa, kreiranje proizvoda, logistika, marketing ili tehnološka inovacija.

U doba mašina, proizvodi i oprema bili su u centru pažnje. Informaciona era u centar pažnje stavlja znanje, a vrednost se stvara iz znanja, umeća, intelektualne imovine i sposobnosti. Vrednost kompanije nije samo fizička imovina, već je ona zasnovana na znanju, umeću i intelek-

[19] Vukašin Pavlović, 2006, *Društveni pokreti i promene*, Službeni glasnik, Beograd, str. 35.
[20] Jeremy Kourdi, *Poslovna srategija*, Poslovni dnevnik Masmedia, Zagreb, str. 14.
[21] Gregori G. Dess, G. T. Lumpkin, Alan B. Eisner, 2007, *Strategijski menadžment*, Data Status, str. 124.

tualnoj imovini – a sve to počiva na ljudima. Oni koji upravljaju moraju prepoznati talente i obezbediti način da se ljudski kapital usmerava ka inovacijama radi razvijanja proizvoda i usluga koji stvaraju vrednost. Ljudski kapital predstavljaju pojedinačne sposobnosti, znanja, stručnost i iskustvo zaposlenih i rukovodstva u kompaniji. Ulaganje u kompaniju znači okupljanje talenata, sposobnosti veština i ideja, što je više od fizičkih i finansijskih resursa. Primer za navedenu tvrdnju predstavlja Majkrosoft (Microsoft); njegova vrednost raste zbog sposobnosti da postavlja standarde softvera za personalne računare. Drugi primer jeste Merk (Merck), čiji generalni direktor kaže: „Proizvod male vrednosti može da napravi bilo ko i bilo gde. Kada posedujete znanje kome niko ne može da pristupi – to je dinamit. Naša istraživanja čuvamo čak brižljivije nego finansijsku imovinu."[22]

Svaka kompanija koja poseduje znanje, želi da ga sačuva i dalje unapređuje. Da bi to postigla, u organizaciji moraju postojati efikasne strukture koje promovišu timski rad i razmenu informacija, jako liderstvo koje podstiče inovacije i kulturu koja zahteva izuzetnost i etičko ponašanje. Znanje je i vlasništvo i moć, ali i odlučujući izvor konkurentske prednosti. „Ogroman je porast broja agencija koje prikupljaju, analiziraju i prodaju određene informacije. Bez njih se danas ne može ni zamisliti funkcionisanje tržišne privrede. Dolazi i do velikih organizaciono-institucionalnih promena u izgledu, veličini, strukturi i funkcionisanju firmi."[23]

Prokopijević smatra da je znanje važan element privrednog i društvenog napretka tokom čitave istorije. Zaslugu za intelektualni razvoj *ekonomije zasnovane na znanju* imaju, pre svega, Hajek i Maklup – zastupnici austrijske škole. „Hajek je 1945. godine objavio članak *Upotreba znanja u društvu* (*The use of knowledge society*), u kome se ističe da je znanje

[22] Gregori G. Dess, G. T. Lumpkin, Alan B. Eisner, 2007, *Strategijski menadžment*, Data Status, str. 125.
[23] Prokopijević, Miroslav, 2010, *Sloboda izbora*, Zavod za udžbenike, Beograd, str. 123.

subjektivno i da efikasnost u njegovom korišćenju iziskuje što niže transakcione troškove, to jest što manje prepreke za poslovnu aktivnost u poslovnom okruženju. Hajek misli na proizvodnju, prenos, preradu i korišćenje znanja ili informacija."[24] Maklup je 1962. godine objavio knjigu koja je govorila o promeni privredne i društvene strukture SAD (*The production and distribution of knowledge in the United States*), s obzirom na sve manje oslanjanje na klasične faktore, a sve veće oslanjanje na znanje. U njoj je prvi put korišćen termin ekonomije zasnovane na znanju (engl. *knowledge based economy*). Svedoci smo izgradnje nove ekonomske paradigme – ekonomije zasnovane na znanju ili *ekonomije znanja*. Važno je reći da je čovek u središtu takve ekonomije, tj. njegova subjektivna upotreba znanja. To će iznova menjati regulative u kompanijama i državama. Rasprava o tome da li je to uzdizanje pojedinca i ličnosti bliže liberalizmu, ili predstavlja interakciju između pojedinaca, pripada socijalnom miljeu koji nas tek očekuje.

Prema Gidensu „postoji mnogo izraza koji opisuju ovaj novi društveni poredak, kao što su postindustrijsko društvo, informaciono doba i nova ekonomija. Međutim, izraz koji je ušao u svakodnevnu upotrebu je *ekonomija znanja*... Ekonomija u kojoj se ideje, informacije i oblici znanja nalaze u osnovi inovacija i ekonomskog rasta. Ekonomija znanja je takva ekonomija u kojoj je veliki deo radne snage uključen ne više u fizičku proizvodnju i raspodelu materijalnih dobara, već u njihovo dizajniranje, u razvoj, tehnologiju, marketing, prodaju i održavanje. Ovakvi radnici mogu se nazvati *radnici sa znanjem*. Ekonomija znanja je pod uticajem neprestanog protoka informacija i raznih mišljenja, a nadasve pod snažnim uticajem nauke i tehnologije".[25]

„U globalnoj ekonomiji znanja, veštine, učenje, talenti i osobine koje ljudi poseduju – njihov ljudski kapital postali su ključni kako za njihovu sposobnost da zarade za život, tako i za širi privredni

[24] Prokopijević, Miroslav, 2010, *Sloboda izbora*, Zavod za udžbenike, Beograd, str. 126.
[25] Entoni Gidens, 2007, *Sociologija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 382.

rast."[26] U ekonomiji znanja bogatstvo ne ide ka onima koji kontrolišu finansijski kapital već ka onima koji mogu da steknu i da upravljaju intelektualnim kapitalom. Termin *intelektualni kapital* odnosi se na ljudski kapital, tehnologiju i društveni kapital. Draker izdvaja tri glavne osobine ekonomije znanja:[27]

– nema granice jer znanje putuje lakše od novca,
– mobilnost (pokretljivost) naviše, dostupna svima kroz lako stečeno formalno obrazovanje,
– potencijal za neuspeh je isti kao i za uspeh. Svako može da stekne znanje koje je potrebno za posao ali ne mogu svi da pobede.

Ekonomija koja se sve više oslanja na znanje ima potencijal da postane meritokratska. Znanje daje ljudima moć da preuzmu svoj život u svoje ruke, i samim tim utiču na njegov kvalitet. Čovečanstvo postavlja slobodu pojedinca iznad svih drugih vrednosti. Tehnički napredak omogućava smanjenje napora, a znanje oslobađa čoveka od političkog sistema ili ideologije. „Ljudska istorija je istorija afirmisanja čoveka kao punopravnog subjekta, ovašćenog da misli i upravlja svojim životom, koji je pošteđen svih ograničenja, osim što poštuje prava drugih na iste slobode."[28] Pol Romer, profesor ekonomije na Stanfordu, smatra da svaku ekonomiju čine tri elementa: ljudi, zatim fizičke stvari kao što su sirovi materijali i mašine i, konačno, pravila.[29] Pokretači održivog privrednog rasta su znanje i inovacije. Ekonomija zasnovana na znanju/uslugama zahteva velika ulaganja u informacionu tehnologiju i obrazovanje. „Znanje u novoj privredi je nesumnjivo delom naučno i tehnološko, o čemu ubedljivo svedoči uticaj informacione tehnologije. Ali još značajniji su kreativnost, primena novih ideja i stvaranje novih

[26] Keely, Brian, 2010, *Ljudski kapital. Kako ono što znate oblikuje vaš život*, OECD, Ministarstvo prosvete, Republika Srbija, str. 23.
[27] Peter F. Drucker, 2008, *Management*, Collins, New York, str. 37.
[28] Atali, Žak, 2010, *Kratka istorija budućnosti*, Arhipelag, Beograd, str. 12.
[29] Hartli, Džon (priredio), 2007, *Kreativne industrije*, Clio, Beograd, str. 202.

tržišta."[30] Na primer, iako *iPod* koristi značajna tehnološka dostignuća, stvorio je sopstveno tržište velikim delom zahvaljujući stilskoj privlačnosti, dobrom dizajnu i efikasnom marketingu.

Prema Senetu „Apostoli novog kapitalizma tvrde kako njihova verzija ove tri teme – rada, talenta i potrošnje – nudi više slobode u savremenom društvu... Moja rasprava sa njima ne svodi se na to da li je njihova verzija novog realna; obrasci institucija, veština i potrošnja uistinu su se promenili. Moj stav je da te promene nisu oslobodile ljude."[31]

„Ekonomija znanja (Knowledge economy) – odnosi se na upotrebu znanja kao sredstva za stvaranje ekonomskih koristi. Izraz se odnosi na način na koji različite visokotehnološke delatnosti, posebno one iz oblasti kompjuterskog softvera, telekomunikacija i virtuelnih usluga, te obrazovne i istraživačke institucije, mogu da doprinesu ekonomiji zemlje."[32] Za ekonomiju zasnovana na znanju od ključne je važnosti institucionalni okvir za stvaranje, preradu, razmenu i drugu upotrebu informacija, znanja i veština. Prema jednoj školi mišljenja, država treba da pomaže obrazovanje, naučno istraživanje, nove tehnologije. Prokopijević smatra da je ovo mišljenje ograničeno jer su putevi nauke inovacija i pronalazaka nepredvidivi, tako da država ne može znati u kom pravcu će istraživanje krenuti. U mnogim razvijenim državama izdvajanje privatnog sektora za istraživanje je dominantno. Dominacija privatnih škola i vaučera za slobodan izbor škole snažnije bi vezali obrazovne ustanove za tržište.[33]

Druga škola mišljenja smatra da je uloga države da određuje pravila igre, da kreira što bolje uslove za biznis i da podstiče konkurenciju, a da privatnim investitorima ostavi da odluče o tome gde će ulagati i pod kojim uslovima (*austijska*, *čikaška* i *škola javnog izbora*). Prokopi-

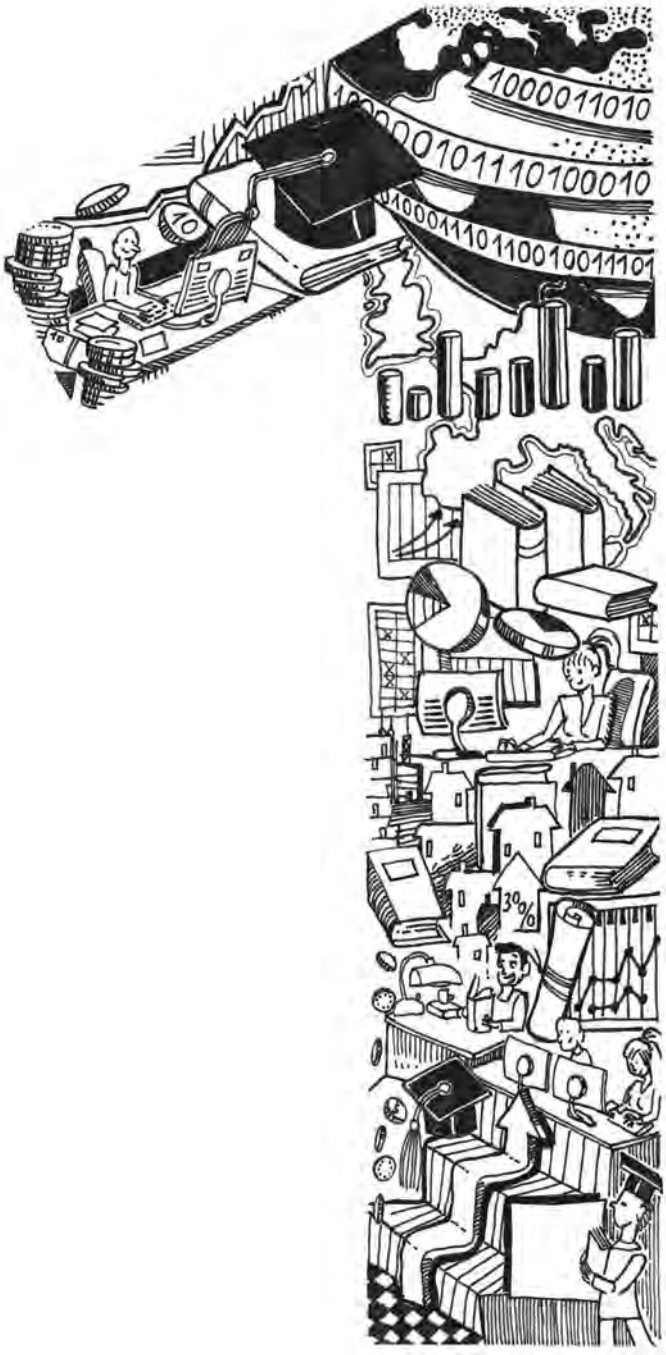
[30] Entoni Gidens, 2009, *Evropa u globalnom dobu*, CLIO, str. 221.
[31] Senet, Ričard, 2007, *Kultura novog kapitalizma*, Arhipelag, Beograd, str. 15.
[32] Bilton, Kris, 2010, *Menadžment i kreativnost*, Clio, Beograd, str. 13.
[33] Prokopijević, Miroslav, 2010, *Sloboda izbora*, Zavod za udžbenike, Beograd, str. 129.

jević ističe da nema garancije da će država biti srećne ruke u kreiranju tih pravila (mnogi režimi u istoriji su destimulisali nastanak i sticanje znanja). Najbolje preporuke za okvir koji kreira država jesu sigurnost vlasničkih prava i slobode ugovora. „Ekonomiji zasnovanoj na znanju najviše odgovara minimalna liberalna država u okviru vladavine prava, jer je na taj način olakšano efikasno korišćenje znanja na različitim tržištima. Naravno, to je i najbolja preporuka za ekonomski napredak i prosperitet."[34]

Barak Obama, u svojoj knjizi *Smelost nade*, prenosi Bafetovu perspektivu. „Slobodno tržište predstavlja najbolji mehanizam koji je ikad otkriven za to da se resursi koriste na najefikasniji i najproduktivniji način. Vlada nije naročito dobra u tome. Ali tržište nije baš tako dobro u tome da obezbedi da proizvedeno bogatstvo bude fer i mudro raspoređeno. Deo tog bogatstva mora da se vrati u obrazovanje, tako da sledeća generacija ima fer šansu, i u očuvanje naše infrastrukture, i u obezbeđivanje nekakve sigurnosne mreže za one koji izgube u tržišnoj ekonomiji. I jednostavno, razumno je da oni među nama koji su najviše profitirali od tržišta treba da plate veći deo."[35]

[34] Prokopijević, Miroslav, 2010, *Sloboda izbora*, Zavod za udžbenike, Beograd, str. 130.
[35] Obama, Barak, 2010, *Smelost nade. O američkom snu i kako ga ponovo ostvariti*, Interkomerc, Beograd, str. 234.

UNIVERZITET
PRIVATNI
AKREDITOVANI
UNIVERZITET
SINGIDUNUM


1000011010
0101110100010
3%

ELEMENTI STRATEGIJE

UNIVERZITET PRIVATNI AKREDITOVANI UNIVERZITET SINGIDUNUM

UNIVERZITET
PRIVATNI
AKREDITOVANI
UNIVERZITET
SINGIDUNUM

1.1. Budućnost menadžmenta

Zadatak menadžmenta je da utiče na ljude, da ih motiviše i osposobljava tako da deluju objedinjeno putem zajedničkih ciljeva, zajedničkih vrednosti i prave strukture. Naučni menadžment je skup aktivnosti usmeren na stvaranje strategije konkurentnosti primenjivanjem istraživanja i kvantitativnih analiza u procesu rada kao i predviđanje rezultata uz poznavanje određenih okolnosti. Prema Robinsu, menadžment znači koordinisanje aktivnosti vezanih za posao tako da ih ljudi moraju obavljati efikasno i efektivno – sami i uz pomoć drugih ljudi. Efikasnost se odnosi na izvlačenje maksimuma uz minimalna ulaganja; to se naziva *obavljanje posla na pravi način.* Efektivnost se često definiše kao *raditi prave stvari*, tj. one aktivnosti vezane za posao koje pomažu organizaciji da postigne svoje ciljeve.[1] Menadžment je *sposobnost uticanja na druge ljude putem oslobađanja njihove moći i potencijala u svrhu viših interesa (snažna vizija)*. Više interese predstavlja ono što je najbolje za sve ljude koji su uključeni u proces. To je *proces ostvarenja vrednih rezultata, uz poštovanje, brigu i pravedno tretiranje svih zainteresovanih, a u svrhu njihove vlastite dobrobiti.*[2] Menadžerske inovacije su se razvijale i smenjivale tokom vremena počev od automatizacije procesa proizvodnje, preko timskog rada i orijentacije na kvalitet do organizacije zasnovane na informacijama.

[1] Robbins, Stephen P, Mary Coulter, 2005, *Menadžment*, Data Status, Beograd, str. 7.

[2] Blanchard, Ken, (grupa autora), 2010, *Rukovođenje na višoj razini. Blanchard o rukovođenju i stvaranju visokoučinkovitih organizacija*, MATE, Zagreb, str. xix.

Frederik Tejlor (Frederick Winslow Taylor, 1856–1915) smatra se začetnikom modernog menadžmenta. Verovao je da empirijski pristup planiranju posla utemeljen na podacima značajno povećava produktivnost. „Tejlor se borio protiv uzalud utrošenog truda, loše osmišljenih zadataka, neodređenih ili nerealnih standarda izvrsnosti, nepodudarnosti kvalifikacija za radno mesto i sposobnosti zaposlenih... Tejlor je tvrdio da učinak proizilazi iz činjenice da tačno znate šta želite od vaših ljudi i da se pobrinete da to naprave na najbolji i najpovoljniji mogući način. Verovao je da bi menadžment mogao biti prava nauka, koja bi u svom temelju imala jasno definisane zakone, pravila i načela."[3]

Klasični administrator jeste tradicionalni model, nastao početkom dvadesetog veka, a njegov začetnik je Anri Fajol (Henri Fayol, 1841–1925) koji pripada modernoj školi menadžmenta. Administrirati, znači razviti sledeće aktivnosti:

– *planiranje* (razmatranje budućnosti, ciljevi),
– *organizovanje* (usmeravanje resursa),
– *zapovedanje* (izdavanje naloga),
– *koordinaciju* (povezati i integrisati posao) i,
– *kontrolu* (nadgledati ispunjavanje zadataka).

Fajol je za administrativnu funkciju definisao *četrnaest principa*.

Pokret međuljudskih odnosa naglašava humane metode u radu sa ljudima. Da bi bolje razumeli zaposlene istraživači su počeli da primenjuju psihologiju. Abraham Maslov (Abraham Harold Maslow, 1908–1970) razvio je teoriju hijerarhije potreba, koja ističe da ih menadžeri moraju razvrstati prema njihovom značaju: biološke potrebe, sigurnost, pripadnost i ljubav, ugled i poštovanje i samoostvarenje. Cilj

[3] Gary Hamel u suradnji s Billom Bressnom, 2009, *Budućnost menadžmenta*, Mate, Zagreb, s. 12.

je da osoba postane samoostvarena i da vodi ispunjen i produktivan život. „Maslov obrazlaže da tek kad se zadovolje osnovne potrebe, biološke i sigurnost, tada postaju izraženije potrebe višeg nivoa. Zbog toga, u relativno bogatom društvu, posebno u delatnostima u kojima rad postaje sve kvalifikovaniji i kompleksniji, zaposleni su sve više podstaknuti unutrašnjom željom za *samoaktualizacijom* ili ispunjenjem kroz svoj rad. Ovo dalje podstiče radnike na sve veća postignuća – inspirisana unutrašnjim osećanjem ponosa i ispunjenja, umesto strahom od rukovodilaca ili njihovim odobravanjem."[4] Alderfer je ljudske potrebe razvio u tri dimenzije: potreba za postojanjem, potreba za povezanošću i potreba za razvojem.

Humani pristup, koji ističe važnost unutrašnje motivacije, predstavio je 1960. godine Daglas Makgregor (Douglas McGregor, 1906–1964) nazivajući ga *Teorija Y*, kao reagovanje na stari hijerarhijski pristup koji je nazvao *Teorija X*. Teorija X polazi od pretpostavke da ljudi ne vole rad i da ga izbegavaju kad god je to moguće; potrebno je terati ih da rade, kontrolisati ih i pretiti im kažnjavanjem da bi radili; oni žele da im se naređuje kako bi izbegli preuzimanje odgovornosti. Teorija Y pretpostavlja da ljudi imaju volju da rade; prihvataju odgovornost, sposobni su da sebe pravilno usmeravaju i poseduju kreativnost i maštovitost. „Prema Teoriji X, radnici reaguju samo na štap i šargarepu koje im nameće rukovodstvo – ako nema podsticaja pomoću stalnog pritiska spolja, zaposleni podbacuju u izvršenju posla. U Teoriji Y obrazlaže se da će samomotivisani radnici (zbog toga, u izvesnoj meri i samoupravni) biti efikasniji i produktivniji. Makgregor ističe da će radnici koji rade pod pritiskom, prema Teoriji X, zadovoljiti samo minimalne standarde, ali nikada neće nastojati da ih nadmaše – posledica toga je da se nikada u potpunosti neće ostvariti potencijal zaposlenih."[5]

[4] Bilton, Kris, 2010, *Menadžment i kreativnost*, Clio, Beograd, str. 125.
[5] *Ibid*, str. 124.

Tabela 1 – Četrnaest principa[6]

1	*Podela rada*. Podela rada je prirodni red, čije su posledice specijalizacija u određenim poslovima i ograničavanje polja dejstva i vlasti.
2	*Autoritet*. Menadžeri imaju pravo da izdaju naređenja i zahtevaju poslušnost. Autoritet je moć koja čini da se uradi šta je potrebno, da se slušaju i izvršavaju naređenja. Odgovornost je prirodna posledica i ide uporedo sa autoritetom.
3	*Disciplina*. Disciplina je respektovanje (cenjenje, uvažavanje) konvencija, čiji su ciljevi: poslušnost, marljivost, energija i poštovanje. Ove konvencije su utvrđene slobodnom diskusijom, propisom ili običajem.
4	*Jedinstvo (komandovanja) zapovedanja*. Svaki zaposleni može imati samo jednog šefa. Ljudi ne mogu da podnose dvojstvo u komandovanju.
5	*Jedinstveno vođstvo*. Potreban je jedan šef i jedan program za izvestan skup operacija koje imaju isti cilj.
6	*Podređivanje ličnog interesa opštem interesu*. Interesi jedne osobe ili interesi grupe ljudi ne treba da imaju prednost nad interesima i ciljevima organizacije.
7	*Nagrađivanje*. Potrebno je da nagrađivanje (zarada, plata) bude pravično i ukoliko je moguće da zadovolji i zaposlenog i organizaciju. Zarada zavisi od ekonomske situacije i poslovanja organizacije, broja ljudi, od njihove sposobnosti, radnog angažovanja i pravila plaćanja. Ocenjivanje zaposelnih zahteva poznavanje posla i nepristrasnost. Ravnoteža između kapitala i rada može se uspostaviti učešćem zaposlenih u dobiti. Poslodavac može da vodi brigu o dodatnom školovanju, obuci, zdravlju, stanovanju i sl.
8	*Centralizacija*. Centralizacija je prirodna stvar, poput ljudskog mozga. Stepen centralizacije nije stalan već je promenljiv, u zavisnosti od okolnosti i slučajeva. Potrebno je naći odgovarajuću meru i koristiti sposobnosti ljudi. Ako je korisnije upotrebiti iskustvo, mišljenje i savete saradnika, može se dozvoliti određeni stepen decentralizacije.

[6] Tabela je prilagođena na osnovu: Fajol, Anri, 2006, *Opšti i industrijski menadžment*, Adižes, Novi Sad, str. 47.

9	*Hijerarhija*. Jasna linija autoriteta mora da se prostire od najvišeg do najnižeg nivoa u organizaciji.
10	*Red*. Objekti, sredstva za rad i materijali raspoređeni su tako da važi pravilo: jedno mesto za svaku stvar i svaka stvar na svom mestu. To važi i za društveni red: jedno mesto za čoveka i svaki čovek na svom mestu.
11	*Pravda*. Ophođenje prema zapolsenima mora biti ljubazno i pravedno.
12	*Stabilnost statusa zaposlenih*. Za postizanje efikasnosti zaposlenom je potrebno određeno vreme, zato se ne preporučuju česte promene ljudi.
13	*Inicijativa.* Jedno od najvećih samoostvarenja inteligencije čoveka jeste da osmisli određeni plan i obezbedi njegov uspeh. Zbog toga je potrebno podsticati i razvijati moć da se nešto osmisli i izvrši.
14	*Kolektivni duh*. Harmonija i zajedništvo daju organizaciji snagu.

U novoj ekonomiji, u kojoj dominiraju informacije, usluge i tehnologije, gde je radna snaga fleksibilna i orijentisana na samozapošljavanje, ne iznenađuje naglasak na individualnosti i unutrašnjoj motivaciji. U takvom miljeu lideri su oni koji inspirišu vizijom i vrednostima. Na mestu materijalnih stvari nalaze se inteligencija, znanje i kreativnost. Šezdesetih godina dvadesetog veka u organizacijama se razvija strateško razmišljanje, za razliku od usmerenosti na stalne upravljačke aktivnosti. Odluke se donose na tri nivoa: strateškom, administrativnom i operativnom. Prvi put se postavljaju pitanja Gde smo sada? Gde želimo da budemo? Kako ćemo do tamo stići? „Planiranje dizajna zahteva stručnost na dva područja:

– predviđanje budućeg okruženja pomoću analitičkih tehnika i modela,
– izrada odgovarajućih strategija u skladu sa spoljnim prilikama i pretnjama i unutrašnjim snagama i slabostima."[7]

[7] Jeremy Kourdi, *Poslovna srategija*, Poslovni dnevnik Masmedia, Zagreb, str. 39.

Da bi se stvorilo što efikasnije radno okruženje, tehnike naučnog menadžmenta su doterivane pomoću računarskih modela. Na primer, *Istraživanje poslovanja* (*OR – Operations Research*) predstavlja primenu kvantitativnih analiza na poslovne aktivnosti. *Metod kritičkog puta* (*CPM – Critical Path Method*) pravi raspored i kontrolu rada na projektu i deo je operativne procedure poslovanja. *Računarski modeli su i računarski potpomognut dizajn* (*CAD – Computer – Aided Design*), *računarski potpomognuta proizvodnja* (*CAM – Computer – Assisted Manufacturing*) i *računarski integrisana proizvodnja* (*CIM – Computer – Integrated Manufacturing*). Teorija sistema pretpostavlja da su organizacije sačinjene od međusobno povezanih delova i aktivnosti. Proizvodnja ili obavljanje posla u organizaciji nisu rezultat njenih delova već rezultat njihove interakcije. Organizaciona sinergija je rezultat procesa, a celina prevazilazi zbir svojih delova.

Tokom sedamdesetih godina dvadesetog veka Henri Mincberg (Henry Mintzberg, 1939) ističe da su najvažniji vizija, komunikacija i pregovaranje. Prema Mincbergu „upravljanje je praksa koja mora da objedini dobar deo umeća (iskustvo), sa određenom dozom umetnosti (razumevanje) i nešto nauke (analiza). Potrebni su nam uravnoteženi, posvećeni ljudi koji upražnjavaju stil upravljanja koji se može opisati kao uključeni ili angažovani.“[8]

Glavni zadaci koje moderni menadžeri obično obavljaju su sledeći:[9]

– aktivnosti povezane sa zadacima,

– aktivnosti povezane sa ljudima,

– aktivnosti povezane sa promenama.

[8] Mincberg Henri, 2009, *Menadžeri a ne masteri poslovne administracije: temeljni pogled na neodređenu praksu menadžmenta i njegov razvoj*, Cekom books, Novi Sad, str. 13.

[9] Samuel C. Certo, S. Trevis Certo, 2008, *Moderni menadžment* 10. izd. Mate, Zagreb, str. 17.

Sloboda, decentralizacija, prenošenje aktivnosti na niže nivoe i humaniji odnosi centralizovali su strateško kontrolu. Prema Čarlsu Hendiju (Charles Handy, 1932), struktura jezgra i periferije nalazi se u *detelinastoj* organizaciji rada, podeljenoj na tri dela – stalna strateška grupa, specijalisti po ugovoru i privremeno zaposleni. Kreativnom radu je data izvesna autonomija u smislu procesa, ali se rezultati nadgledaju i mere.[10] Povlačenjem u strateško jezgro, novi menadžeri, u pogledu dostizanja strateških ciljeva pomoću merljivih indikatora, usmereni su na kontrolu i nadziranje ulaganja i ishoda. Ključni činioci uspeha jedne organizacije su pozicija na tržištu, inovativnost, produktivnost, razvoj ljudi, kvalitet i finansijski rezultati. Najvažnija stvar je da rezultati postoje samo van preduzeća.[11] Rezultat poslovanja je zadovoljan kupac, rezultat bolnice je izlečen pacijent, rezultat škole je učenik koji je nešto naučio i što će posle određenog vremena pretvoriti u praksu.

Prema Majklu Porteru (Michael Eugene Porter, 1947, Professor at Harvard Business School) „suština konkurentne strategije jeste u tome da se bude drugačiji. To podrazumeva smišljeno opredeljenje za različit niz aktivnosti koje će omogućiti jedinstvenu kombinaciju *vrednosti*."[12] Na primer, operativne vrednosti su:

– *etika* – raditi dobre stvari,

– *odnosi* – razvijati uzajamno poverenje i poštovanje,

– *uspeh* – upravljati profitabilnom i dobro vođenom organizacijom,

– *učenje* – stalan razvoj i istraživanje.[13]

U tehničkom smislu strategija konkurentnosti se sastoji od analiza, odluka i akcija koju neka organizacija preduzima da bi stvorila i zadržala konkurentsku prednost. Analiziraju se vizija, misija i strategijski

[10] Bilton, Kris, 2010, *Menadžment i kreativnost*, Clio, Beograd, str. 142.

[11] Peter Drucker, 2005, *Najvažnije o menadžmentu*, M.E.P. Consult, Zagreb, str. 22.

[12] Majkl E. Porter, 2008, *O konkurenciji*, FEFA, Beograd, str. 49.

[13] Blanchard, Ken, (grupa autora), 2010, *Rukovođenje na višoj razini. Blanchard o rukovođenju i stvaranju visokoučinkovitih organizacija*, MATE, Zagreb, str. xxi.

ciljevi, uporedo sa analizom eksternog i internog okruženja organizacije. Rukovodioci i zaposleni vrše analizu suštine svog postojanja. „Dijalog i rasprave unutar same kompanije nam pomažu da odgovorimo na bitna pitanja o tome ko smo mi, šta mi zastupamo, na koji način obavljamo svoj posao, kako se ponašamo jedni prema drugima… Što više zaronimo u ljudsku stranu preduzeća postajemo sve duhovniji."[14] Lideri zatim donose odluke o tome u kojim privrednim granama i na koji način se treba takmičiti sa konkurentima. Da bi se odluke sprovele u delo potrebna je akcija.

Kamings i Vilson (Cummings/Wilson) smatraju da postoji izvesna jasnoća u razlici između *strategije kao orijentacije* i *strategije kao animacije*. „Pomoću strategije kao orijentacije pokušava da se utvrdi strateška pozicija i smer kompanije, kao osnova za održivu konkurentsku prednost. Za navedeni pristup, tipičan je koncept generičkih strategija Majkla Portera koji se koristi za diferenciranje firme od konkurenata. Strategija kao animacija više je okrenuta energetskim efektima strateškog procesa na organizaciju, koji rezultiraju zajedničkim osećanjem svrhe i vizije."[15]

Menadžment totalnog kvaliteta (*TQM – Total Quality Management*) može se definisati kao sposobnost za stvaranje kvaliteta u svim funkcijama organizacije i u svim delovima procesa. Definicija po ISO 8402: „Menadžment pristup u kompaniji usredsređen na kvalitet, zasnovan na učešću svih njenih članova, usmeren na dugoročan uspeh kroz zadovoljenje kupca, a u korist svih članova kompanije i društva."[16] Ouklend (Oakland) opisuje TQM kao *pristup za unapređenje konkurentnosti, efikasnosti i fleksibilnosti za celu organizaciju*[17]. Više pažnje je usmereno na usklađivanje interesa zainteresovanih strana – kupaca,

[14] Abraham H. Maslov, 2004, *Psihologija u menadžmentu*, Adizes, Novi Sad, str. 118.

[15] Bilton, Kris, 2010, *Menadžment i kreativnost*, Clio, Beograd, str. 154.

[16] Heleta, Milenko N., 2010, *TQM. Modeli izvrsnosti i integrisani menadžment sistemi*, Zavod za udžbenike, Beograd, str. 111.

[17] *Ibid*, str. 66.

vlasnika (akcionara), partnera, zaposlenih i društva. „*Kvalitet* kao nova društvena vrednost predstavlja sinonim za izvrsnost i simbol očekivanja i ostvarenja najboljeg zahvaljujući profesionalizmu, lepoti i veštinama."[18] Najbolji modeli izvrsnosti integrišu biofiziku i životnu sredinu, ekonomiju, društvo i tehnologiju. Teži se ka stalnom poboljšanju, ka umetnosti kvaliteta i kvalitetu življenja. Savremeni menadžment poznaje i druge metode poput Six sigma, Reinženjering itd.

Tabela 2 – Hamelov DNK za novi menadžment

Život → raznolikost Eksperimentisanje nadjačava planiranje Sve su mutacije greške Darvinovoj selekciji nisu potrebni viši potpredsednici Što opsežnija genetska zaliha, to bolje
Tržišta → Fleksibilnost Tržišta su dinamičnija od hijerarhija Stvorite tržište i inovatori će doći Operativni učinak se razlikuje od strateškog učinka
Demokratija → Aktivizam Vođe su odgovorni onima kojima upravljaju Svako ima pravo na neslaganje Vođstvo je raspodeljeno
Vera → Značenje Misija je važna Ljudi se menjaju zbog onog do čega im je stalo
Gradovi → Slučajna saznanja Raznolikost vodi ka kreativnosti Otvori u golubarniku su za golubove, a ne za ljude

[18] Heleta, Milenko N., 2010, *TQM. Modeli izvrsnosti i integrisani menadžment sistemi*, Zavod za udžbenike, Beograd, str. 25.

Gari Hamel (Gary P. Hamel) u knjizi *Budućnost menadžmenta* ističe pet dizajnerskih pravila, za stvaranje organizacija spremnih za budućnost koja imaju ključnu važnost. Po rečima Hamela, to je nova DNK koja mora biti usađena u procese i prakse menadžmenta.[19]

Organizacije visokih performansi (Highly Performing Organizations, HPO) stalno ostvaruju izvanredne rezultate, uz najviši nivo ljudskog zadovoljstva i predanosti uspehu. Model postignuća ove HPO organizacije je sledeći:[20]

S – Shared Information and Open Communikation (Razmena informacija i otvorena komunikacija);

C – Compelling Vision (Snažna vizija);

O – Ongoinf Learning (Stalno učenje);

R – Relentless Focus on Customer Results (Stalna usmerenost na klijente);

E – Energizing Systems and Structures (Energetski sistemi i strukture);

S – Shared Power and High Involvement (Podela moći i visoka participacija).

Strategija plavog okeana je nova ideja zasnovana na novim tržišnim mogućnostima. Pretpostavimo da se tržišni svemir sastoji od crvenog okeana i plavog okeana. Crveni okean predstavlja postojeće industrijske grane, i to je poznat tržišni prostor. Plavi okean označava industrijske grane koje ne postoje (nisu otkrivene), i za sada čini nepo-

[19] Gary Hamel u suradnji s Billom Bressnom, 2009, *Budućnost menadžmenta*, Mate, Zagreb, s. 179.

[20] Blanchard, Ken, (grupa autora), 2010, *Rukovođenje na višoj razini. Blanchard o rukovođenju i stvaranju visokoučinkovitih organizacija*, MATE, Zagreb, str. 12.

znat tržišni prostor. U crvenom okeanu važno je pobediti konkurente. Otkrivanje plavog okeana je proces koji prati logiku inovacije vrednosti. Tehnološka novina je inovacija vrednosti ukoliko je odlikuju korisnost, cena i niski troškovi. Različitost i nizak trošak su važni principi stvaranja plavih okeana. Oblikovanje strategije plavog okeana sastoji se iz šest smernica.

Tabela 3 – Oblikovanje strategije plavog okeana[21]

	Orijentacija neposredne konkurencija		Stvaranje plavog okeana
Delatnost	Fokus na rivale	⇒	Alternativna delatnost
Strateške grupe	Konkurentski položaj unutar strateške grupe	⇒	Proučavanje strateških grupa
Grupe kupaca	Bolje služenje grupi kupaca	⇒	Redefinisanje kupaca
Svrha ponuđenih proizvoda ili usluga	Stvaranje vrednosti unutar granica svoje delatnosti	⇒	Komplementarni proizvodi i usluge
Funkcionalna ili emocionalna orijentacija	Poboljšanje vrednosti za kupca	⇒	Funkcionalno ili emocionalno privlačenje kupaca
Vreme	Prilagođavanje spoljnim trendovima	⇒	Menjanje spoljnih trendova

[21] Tabela je izrađena prema: Kim, Chan W, Mauborgne Renee, 2007, *Strategija plavog oceana. Kako stvoriti prostor bez konkurencije na tržištu,* Poslovni dnevnik, Masmedia, Zagreb, str. 86.

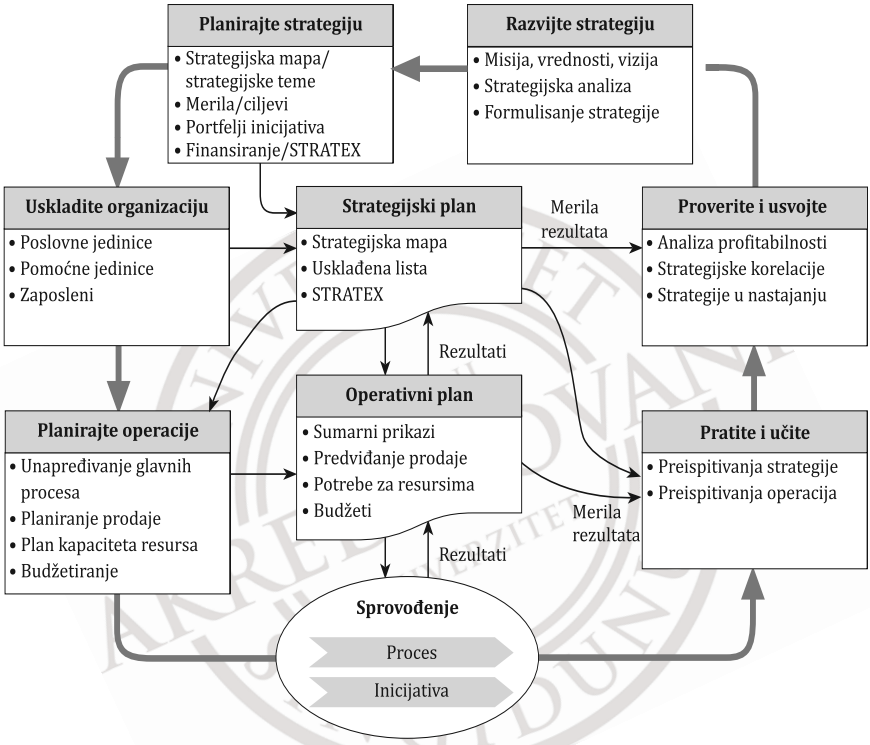
1.2. Proces strategijskog menadžmenta – premija za uspeh

Prema Kaplanu i Nortonu, kompanije uglavnom ne uspevaju da sprovedu strategiju ili da upravljaju operacijama zato što im nedostaje celovit upravljački sistem pomoću kojeg bi integrisale i uskladile ta dva ključna procesa.[22]

Uprkos sve češćem usvajanju sistema za sprovođenje strategije koji su zasnovani na Balanced Scorecard-u, Kaplan i Norton su zaključili da još postoje razlike između formulisanja opštih strategijskih planova i njihovog sprovođenja od strane prve linije menadžera, procesnih timova i zaposlenih. Strategijske mape i Balanced Scorecard pomažu kompanijama u prevođenju, saopštavanju i merenju njihovih strategija. Neke kompanije za formulisanje i sprovođenje strategije koriste participativni pristup (japanski proces upravljanja), sistem upravljanja pomoću ciljeva, metode upravljanja ukupnim kvalitetom (TQM), metod *šest sigma*, *kaizen* i metode procene iz programa nagrađivanja, i dr. Kompanije danas imaju na raspolaganju veliki izbor alata za strategijsko i operativno upravljanje – što je dobro, ali im i dalje nedostaju teorija ili okvir koji bi ih usmerili ka njihovoj uspešnoj integraciji. One se bore s problemom u vezi sa povezivanjem različitih alata za strategijsko planiranje i operativna unapređenja u jedan koherentan sistem. Alati se koriste *ad hoc*, pri čemu se retko razmenjuju i koordiniraju.

[22] Kaplan, Robert S, Norton Dejvid P, 2010, *Premija za uspeh: povezivanje strategije sa operacijama radi sticanja konkurentske prednosti*, FEFA, Beograd.

Jedina zajednička ili standardna karakteristika upravljačkog sistema u većini kompanija jeste finansijski budžet, koji se još koristi kao primarno sredstvo za koordinaciju, predviđanje i procenu poslovnih rezultata.



Slika 1 – Upravljački sistem: povezivanje strategije i operacija[23]

Šest faza prikazanih na slici Kaplan i Norton vide kao integrisani sistem formulisanja strategije, njenog sprovođenja i dobijanja povratnih informacija (kontrole). Taj sistem ima šest faza:

[23] Kaplan, Robert S, Norton Dejvid P, 2010, *Premija za uspeh: povezivanje strategije sa operacijama radi sticanja konkurentske prednosti*, FEFA, Beograd, str. 9.

(i) razvijanje strategije
(ii) planiranje strategije (strategijska mapa i Balanced scorecard)
(iii) usklađivanje organizacije i strategije
(iv) planiranje operacija
(v) praćenje i učenje
(vi) provera i prilagođavanje strategije.

Integrisani upravljački sistem započinje tako što menadžeri (i) *razvijaju strategiju*. Tokom ovog procesa, kompanije moraju da odgovore na sledeća tri pitanja.

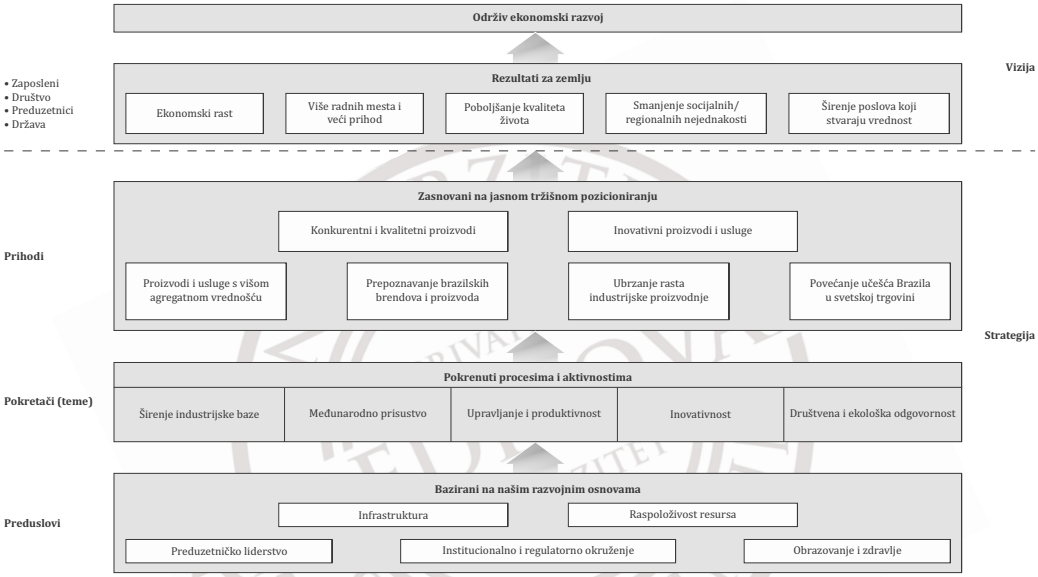
Kojim poslom se bavimo i zašto? (Objasniti svoju misiju, vrednosti i viziju).

Šta su najvažnija pitanja? (Obaviti strategijsku analizu). Za ovo ažuriranje koriste se podaci iz tri izvora: spoljašnje okruženje (političko, ekonomsko, društveno, tehnološko, ekološko i pravno /PESTEL/), interno okruženje (ključni procesi kao što su stanje ljudskih resursa, operacije, inovativnost i korišćenje tehnologije), napredak u sprovođenju postojeće strategije. Procena okruženja sažeto je data u tabelarnom prikazu SWOT analize, koja navodi prednosti, mogućnosti, slabosti i pretnje. Time se identifikuje niz strategijskih pitanja na koja strategija mora da odgovori.

Kako najbolje možemo da konkurišemo? (Formulisanje strategije) – Poslednji korak predstavlja kreiranje strategije, što rukovodioci čine odgovarajući na sledeća pitanja: U kojim nišama ćemo konkurisati? Kako ćemo stvarati vrednosti kroz diferencijaciju? Koje sposobnosti ljudskih resursa zahteva strategija? Šta je neophodno u tehnološkom smislu?

Menadžeri (ii) *planiraju strategiju* tako što razvijaju strategijske zadatke, mere, ciljeve, inicijative i budžete, koji usmeravaju akciju i raspodelu sredstava. U okviru nje kompanije obično moraju da daju odgovor na sledećih pet pitanja.

Kako opisujemo svoju strategiju? (Kreirati strategijske mape). Strategija obuhvata različite dimenzije organizacionih promena, od kratkoročnih povećanja produktivnosti, do dugoročne inovativnosti. Strategijska mapa na jednom listu hartije daje grafički prikaz svih strategijskih dimenzija koje predstavljaju *strategijske teme* – skupovi povezanih strategijskih zadataka u okviru te mape.



Slika 2 – Strategija ekonomskog razvoja Brazila[24]

Srodni zadaci i ciljevi spajaju se u četiri do šest strategijskih tema, koje predstavljaju glavne komponente strategije. Većinu strategijskih tema čine vertikalne kombinacije zadataka povezanih naviše ka potrošačkim i finansijskim ishodima i naniže ka podsticajnim zadacima perspektive učenja i rasta; ili recimo, obuhvata zadatke učenja i rasta potrebne za razvoj sposobnosti zaposlenih, kulture i vrednosti, koji će svi zajedno podstaći vertikalno unapređivanje procesa usmerenih na kupca.

[24] Kaplan, Robert S, Norton Dejvid P, 2010, *Premija za uspeh: povezivanje strategije sa operacijama radi sticanja konkurentske prednosti*, FEFA, Beograd, str. 87.

Jedna strategijska tema, na primer, usredsređuje se na povećanje produktivnosti i lojalnosti potrošača zahvaljujući operativnoj izvrsnosti, dok druga tema može da prikaže rast zasnovan na inovativnosti.

Tabela 4 – Model procesa prevođenja strategije[25]

Proces prevođenja strategije	Zadatak	Prepreke	Podsticajna sredstva
Kreirajte strategijsku mapu *Kako iskazujemo svoju strategiju?*	Razvijte sveobuhvatni integrisani model strategije, koji povezuje više različitih komponenata plana.	Tipične strategije razvijaju različite grupe u različitim delovima organizacije. One nisu integrisane.	Strategijska mapa (uzrok i posledica). Strategijski ciljevi.
Izaberite mere i ciljeve *Kako merimo svoju strategiju?*	Pretvorite izjave o strategijskom pravcu u mere i ciljeve koji se mogu povezati sa sistemom upravljanja.	Zadaci i ciljevi na nižem nivou nisu usklađeni sa onima na višem nivou.	BSC ciljevi i merila.

Kako ocenjujete svoj plan? (Izabrati merila i ciljeve). Ovim korakom menadžeri pretvaraju definisane ciljeve u strategijske mape, a strategijske teme u Balanced Scorecard – meru učinka ciljeva.

„Naš interes za merenje kao način podsticanja boljih poslovnih rezultata proistekao je iz uverenja koje je pre više od sto godina izneo ugledni britanski naučnik lord Kelvin: *Ja često kažem da ukoliko ono o čemu govorite možete da izmerite i iskažete brojevima, znači da o tome nešto znate; kada nešto ne možete da izmerite, niti da iskažete u*

[25] Kaplan, Robert S, Norton Dejvid P, 2010, *Premija za uspeh: povezivanje strategije sa operacijama radi sticanja konkurentske prednosti*, FEFA, Beograd, str. 76.

brojevima, vaše znanje je oskudno i nedovoljno. Ono što ne može da se izmeri, ne može ni da se poboljša."[26]

Kakvi akcioni programi su potrebni našoj strategiji? (Izabrati strategijske inicijative). *Strategijske inicijative* su skupovi projekata i programa određenog trajanja, koji treba da pomognu organizaciji da ostvari ciljne rezultate predviđene strategijskom mapom, a nisu uključeni u njene svakodnevne poslovne aktivnosti.

Kako finansiramo svoje inicijative? (Uvodi se STRATEX). Tradicionalni sistem budžetiranja usmeren je na resurse koji se obezbeđuju postojećim organizacionim funkcijama i poslovnim jedinicama, kao i na odgovornost i uspešnost poslovanja tih jedinica. Strategijske investicije u inicijative koje prevazilaze granice funkcija i poslovnih jedinica moraju da se izmeste iz budžeta poslovnih rashoda, a rukovodeći tim njima treba posebno da upravlja. Kompanije, u svom finansijskom sistemu, potrošnju klasifikuju ili kao poslovne rashode (OPEX), ili kao kapitalne rashode (CAPEX). Sredstva neophodna za sprovođenje inicijativa koje omogućavaju dugoročne koristi obezbeđuju se uvođenjem posebnih budžetskih kategorija koje se nazivaju strategijski rashodi (STRATEX). STRATEX treba da poveća nematerijalna sredstva koja obezbeđuju organizacione sposobnosti, kao što su baze podataka o obuci i/ili kupcima. Istovremeno, može se procenjivati uticaj određenih investicija na rast produktivnosti ili preispitivanje određene strategijske inicijative.

Ko će rukovoditi sprovođenjem strategije? (Formirati tematske timove). Na osnovu strategijskih tema, određuju se rukovodioci za njihove *nosioce*, finansiraju se iz STRATEX-a i obezbeđuje im se podrška tematskih timova u čiji sastav ulaze zaposleni iz različitih delova organizacije. Ti rukovodioci i tematski timovi zaduženi su za sprovođenje strategije u okviru svake teme i obezbeđuju povratne informacije.

[26] Kaplan, Robert S, Norton Dejvid P, 2010, *Premija za uspeh: povezivanje strategije sa operacijama radi sticanja konkurentske prednosti*, FEFA, Beograd, str. 91.

Tematski timovi rade zajedno uz veću saradnju, drugačije, pametnije i produktivnije. Nosilac teme i njegov tim moraju da prate realizaciju svih inicijativa povezanih s temom.

Tokom procesa (iii) *usklađivanja organizacije i strategije* potrebno je da se odgovori na sledeća tri pitanja.

Kako da osiguramo da se sve organizacione jedinice nađu na istoj strani? (Uskladiti poslovne jedinice). Strategija na nivou korporacije definiše način na koji strategije pojedinačnih poslovnih jedinica mogu da se povežu kako bi uspostavile sinergiju. Menadžeri strategijsku mapu kaskadiraju vertikalno ka poslovnim jedinicama čije sopstvene strategije tada mogu da odražavaju (1) ciljeve povezane s njihovim internim strategijama i (2) ciljeve koji se uklapaju u korporativnu strategiju i strategije drugih poslovnih jedinica.

Suština usklađivanja je sinergija koja stvara veću vrednost na nivou korporacije nego što bi je te jedinice postigle kad bi funkcionisale samostalno, sa sopstvenom strukturom kapitala i upravljanja. Kaplan i Norton citiraju rad svojih kolega: „Izuzetna korporativna strategija nije nasumičan izbor pojedinačnih elemenata, već sistem pažljivo izgrađen od nezavisnih delova... U slučaju uspešne korporativne strategije svi elementi [resursi, poslovi i organizacija] međusobno su usklađeni. To usklađivanje podstiče priroda resursa firme – njena posebna sredstva, veštine i sposobnosti."[27]

Kako usklađujemo pomoćne jedinice sa strategijama poslovnih jedinica i korporacija? (Uskladiti pomoćne jedinice). Kada se definiše, korporativna strategijska mapa može da se kaskadira ka sektorima, poslovnim i pomoćnim jedinicima, kao i odeljenjima radi koordiniranja aktivnosti koje stvaraju vrednost u svim organizacionim jedinicama.

[27] Kaplan, Robert S, Norton Dejvid P, 2010, *Premija za uspeh: povezivanje strategije sa operacijama radi sticanja konkurentske prednosti*, FEFA, Beograd, str. 133. Citiraju rad: Collis D.J. and Montgomery, C.A., *Creating Corporate Advantage*, *Harvard Business Review* (maj–juni 1998), str. 72.

Pomoćne jedinice i funkcije zaposlenih rukovodioci često tretiraju kao diskrecione troškovne centre, odnosno kao opšte službe. Uspešno sprovođenje strategije zahteva da pomoćne jedinice usklade svoje strategije sa strategijama kompanije i njenih poslovnih jedinica koje stvaraju vrednost. Pomoćne jedinice i zajedničke službe, kao što su ljudski resursi, informaciona tehnologija, finansije i planiranje, razvijaju svoje strategijske mape i Balanced Scorecard, i usklađuju ih sa strategijom kompanije, kako bi učvrstile strategije operativnih jedinica kojima pružaju podršku.

Kako motivišemo zaposlene da nam pomognu u sprovođenju strategije? (Uskladiti zaposlene). Zaposleni su, u krajnjoj liniji, ti koji poboljšavaju proces i vode projekte, programe i inicijative kakve zahteva strategija. Oni moraju razumeti strategiju da bi bili motivisani i da bi svoje svakodnevne aktivnosti mogli uspešno s njom da povežu. Menadžeri učvršćuju program komuniciranja tako što lične ciljeve i podsticaje zaposlenih usklađuju sa strategijskim ciljevima poslovnih jedinica i kompanije. Pored toga, programi obuke i karijernog razvoja pomažu zaposlenima da steknu znanja potrebna za uspešno sprovođenje strategije.

„Efikasno sprovođenje strategije zahteva da zaposleni budu lično zainteresovani za ostvarivanje strategijskih zadataka svoje kompanije i poslovne jedinice, te da u tome i pomognu. Proces usklađivanja zaposlenih i strategije zahteva tri koraka:

- informišite zaposlene o strategiji i edukujte ih u tom pogledu;
- povežite lične ciljeve i podsticaje zaposlenih sa strategijom;
- uskladite programe obuke i razvoja kako biste zaposlenima omogućili da steknu znanje, veštine i kompetencije potrebne za sprovođenje strategije.“[28]

[28] Kaplan, Robert S, Norton Dejvid P, 2010, *Premija za uspeh: povezivanje strategije sa operacijama radi sticanja konkurentske prednosti*, FEFA, Beograd, str. 150.

Tabela 5 – Kultura u japanskim kompanijama u odnosu na američke[29]

Japanske kompanije		*Američke kompanije*
nejasne	Misija i vizija	definisane
inkrementalan	Proces formulisanja strategije	veliki projekat
operativna efikasnost	Konkurentska prednost	diferencijacija/ jedinstvenost
odozdo naviše (ili od sredine naniže)	Odlučivanje	od vrha naniže
implicitan/neverbalan/ zatvoren	Način komuniciranja	eksplicitan/verbalan/ otvoren
orijentacija na proces	Procena učinka	orijentacija na ishode
jedinstvena/ kooperativna	Radna kultura	diverzifikovana/ konkurentska

Prvi korak u motivisanju zaposlenih je saopštavanje misije, vrednosti i vizije kompanije. Zadaci i merila pružaju sveobuhvatnu sliku, odnosno, objašnjenje šta organizacija želi da postigne, kako namerava da ostvari svoje rezultate i kako svaki pojedinac može tome da doprinese. Komunikacija treba da odgovori na pitanje zaposlenog: *Kakve koristi ću imati od toga*? Na ovaj način, pojedinci će biti motivisani da se angažuju za ostvarivanje uspeha organizacije ali i da ostvare lične ciljeve. Zaposleni ne mogu da prate rukovodioce koji ne rukovode. Zato je komunikacija od najveće važnosti za postizanje uspeha.

[29] Kaplan, Robert S, Norton Dejvid P, 2010, *Premija za uspeh: povezivanje strategije sa operacijama radi sticanja konkurentske prednosti*, FEFA, Beograd, str. 152.

Tabela 6 – Plan saopštavanja strategije jedne kompanije30

Sredstvo	Vrsta komunikacija
Sastanci malih grupa (pridobijaju ljude i jačaju entuzijazam)	Sastanci zaposlenih, direktni razgovori, nedeljno ažuriranje stanja (radno su intenzivni)
Društveni skupovi	Uz posluženje, prigodnu zabavu
Interne novine, lokalni bilteni, publikacije (uključuju kolumne o BSC)	Bilteni namenjeni celoj kompaniji i/ili pojedinim sektorima
Lokalni internet (nemaju svi pristup)	Interni veb-sajt
„PowerPoint" prezentacije (često se koristi)	Šablon koji omogućava pregled, ažuriranje, stanje resursa itd.
Posteri/oglasne table/displeji (dostupni svima)	Posteri i brošure istaknuti u kantinama/kuhinjama, salama za sastanke, holu
Uramljeni posteri; svakodnevno podsećanje; ističu merila, ciljeve, trendove (potpisuje ih generalni direktor)	BSC kompanije i sektora istaknute na prometnim mestima, pre svega u salama za sastanke itd.
Video (Izbegavanje glava koje govore)	Generalni direktor objašnjava važnost inicijative; jača posvećenost.

Određene kompanije podstiču zaposlene za izradu ličnih BSC, u kojima svaki pojedinac određuje ciljeve koji će pozitivno delovati na troškove i prihod, poboljšava rezultate i unapređuje procese, vrednuje svoje strategijske zadatke i povećava ličnu kompetenciju.

[30] Tabela obrađena na osnovu: Kaplan, Robert S, Norton Dejvid P, 2010, *Premija za uspeh: povezivanje strategije sa operacijama radi sticanja konkurentske prednosti*, FEFA, Beograd, str. 154.

Šef i zaposleni zajednički preispituju zadatke, kako bi bili sigurni da su usklađeni sa zadacima odeljenja, sektora i čitave kompanije. Razmatra se i učinak i daje se mišljenje o tome da li zaposleni zaslužuje unapređenje ili nagradu. Na ovaj način povezuju se nagrađivanje i ciljana merila BSC i povećava se zainteresovanost zaposlenih za pojedinosti strategije. Ova veza zasniva se na pretpostavci da, ukoliko kompanija prosperira, zaposleni treba da ima udela u vrednosti u čijem su stvaranju učestvovali.

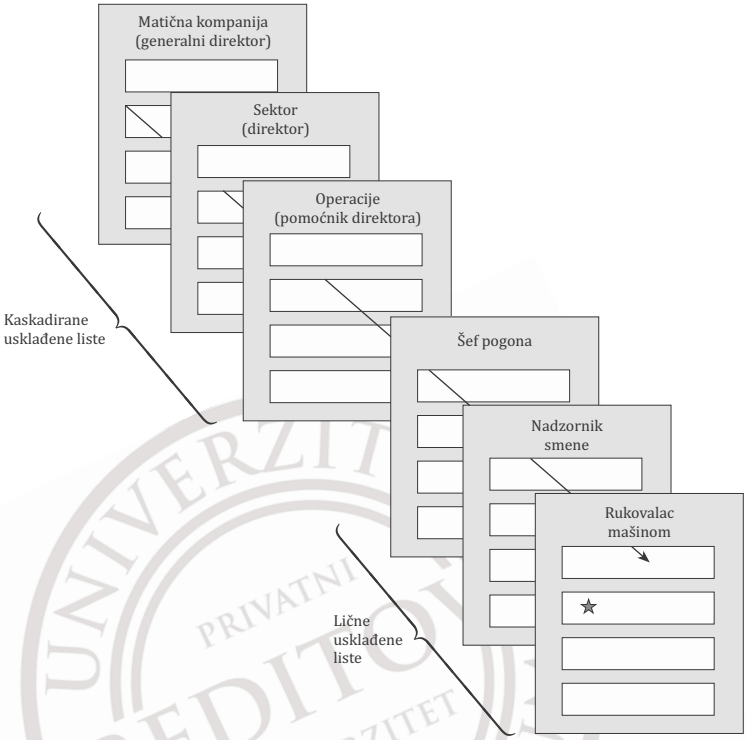
Nagrađivanje se razlikuje u organizacijama, ali generalno ima dve komponente: individualnu i onu koja se odnosi na poslovnu jedinicu i preduzeće. Dobri planovi uključuju i ličnu komponentu ali i timski rad, razmenu znanja, itd.

Razvijanje kompetencija zaposlenih ključno je za usklađivanje zaposlenih sa strategijom. U osnovi kompetenciju čine znanje, veštine i vrednosti.[31]

– *Znanje* je ono što pojedinac zna, razumevanje stečeno učenjem i iskustvom. Ono predstavlja ovladavanje oblašću koja se proučava, profesionalnom i tehničkom disciplinom ili određenom stručnošću.
– *Veština* je znanje kako da se nešto uradi, i to dosledno i efikasno, recimo, kako se rukuje nekom složenom mašinom, obavlja finasijska kontrola, izrađuje finansijski plan klijenta, vodi sastanak ili posećuje kupac.
– *Vrednosti* predstavljaju opšte vrednosti kao što su istina, poštenje, lepota, tolerancija, ljubav; ali i ponašanje i motivi uključeni u zadatke koje ljudi obavljaju, odnos prema kupcima i ukupna kultura.

Pored obrazovanja, kompanija dalje razvija znanje i veštine zaposlenih pomoću programa obuke i razvoja, zajedno sa planiranjem karijere. Prihvatanje vrednosti povezano je sa ukupnom kulturom i orijentacijom ka organizaciji koja uči.

[31] Kaplan, Robert S, Norton Dejvid P, 2010, *Premija za uspeh: povezivanje strategije sa operacijama radi sticanja konkurentske prednosti*, FEFA, Beograd, str. 162.



Slika 3 – Lični zadaci zaposlenih u skladu sa strategijom[32]

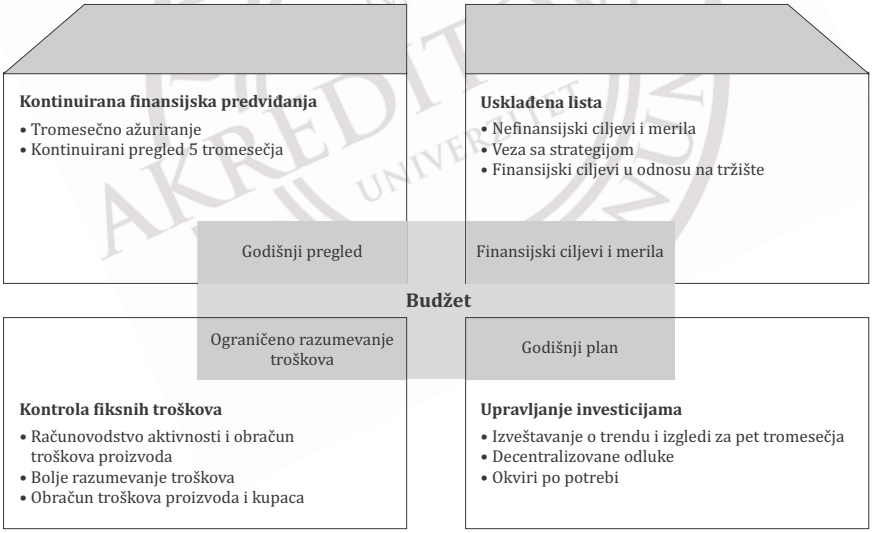
(iv) *Planiranje operacija* opisuje najbolji način koji kompanije koriste za usklađivanje organizacionih jedinica i zaposlenih sa strategijom. Potrebno je da svoje aktivnosti u vezi s poboljšanjem procesa usklade sa strategijskim prioritetima. Tokom procesa operativnog planiranja menadžeri moraju da odgovore na sledeća dva ključna pitanja.

Koja su poboljšanja poslovnih procesa najvažnija za sprovođenje strategije? (Unaprediti ključne procese). Strategijske teme navedene na mapi nastaju u okviru ključnih procesa koji su na njoj definisani. Na primer,

[32] Kaplan, Robert S, Norton Dejvid P, 2010, *Premija za uspeh: povezivanje strategije sa operacijama radi sticanja konkurentske prednosti*, FEFA, Beograd, str. 161.

strategijska tema kao što je „rast na osnovu inovacija" zahteva izuzetne rezultate procesa razvoja novih proizvoda; tema kao što je „povećanje lojalnosti od strane ciljnih kupaca" zahteva velika unapređenja procesa upravljanja kupcima. Neka unapređenja procesa treba da ostvare finansijske ciljeve u vezi sa smanjenjem troškova i produktivnošću, dok se druga fokusiraju na postizanje regulatornih i društvenih ciljeva. Suština je unapređivanje kvaliteta pomoću integrisanog sistema BSC, koji uključuje i upravljanje ukupnim kvalitetom – TQM.

Kako se strategija povezuje s operativnim planovima i budžetima? (Izraditi plan kapaciteta resursa). Planovi za poboljšanje procesa, kao i opšte strategijske mere i ciljevi navedeni na BSC moraju da se pretoče u godišnji operativni plan. Operativni plan ima tri komponente: detaljno predviđanje prodaje, plan kapaciteta resursa i budžete za poslovne i kapitalne rashode.



Slika 4 – Borealisov upravljački sistem[33]

[33] Kaplan, Robert S, Norton Dejvid P, 2010, *Premija za uspeh: povezivanje strategije sa operacijama radi sticanja konkurentske prednosti*, FEFA, Beograd, str. 204.

Tradicionalno budžetiranje može se iskazati sloganom čelnika Dženeral motors-a: *decentralizovano upravljanje sa centralizovanom kontrolom*. On sadrži predviđanje budućih prihoda i rashoda, davanje ovlašćenja za rukovođenje i procenjivanje učinka. Postavlja se pitanje da li je takav kontrolni sistem postao nefleksibilan, skup, oduzima li mnogo vremena. Nordijska naftna kompanija Borealis koristila je Balanced Scorecard da bi zaposlene upoznala sa strategijskim zadacima i merilima. Budžet je njegov deo, a učinak se pratio na osnovu ključnih pokazatelja.

Predviđena finanasijska potrošnja u budućnosti zove se budžet. To je opisana procena budućih rashoda. Rashodi na zaposlene i korišćenje opreme i objekata uopšteno se klasifikuju kao operativni rashodi (OPEX). Izdaci na povećanje kapaciteta opreme i tehnologije, kao i na prostor potreban za podršku rastu budućih operacija smatraju se kapitalnim rashodima (CAPEX). Finansijske računovođe utvrđuju da li je neki izdatak koji se javlja u bilansu uspeha deo OPEX-a ili CAPEX-a, koji se kapitalizuje u bilansu stanja i tokom vremena depresira preko bilansa uspeha.[34] Da bi završio predviđanje nivoa rashoda u budućim periodima, planer mora da dobije od izvršnih timova procene odobrenih nivoa diskrecionih rashoda, što se prikazuje kao nova linijska stavka u bilansu uspeha, odnosno STRATEX. Dodatno, razvija se snažan i fleksibilan model *vremenskog upravljanja obračuna troškova zasnovanog na aktivnostima*. Računi troškova, za nove izvore prihoda, diversifikaciju i rast. Račun za rast ispostavlja se kada kompanija mora da poveća broj zaposlenih, količinu opreme i softvera, kao i tehnologiju za proizvodnju, isporuku i servisiranje nove ponude. Novi troškovi ne mogu da se skrivaju u računima režijskih ili indirektnih troškova, već se vidi da li nova vrednost koja se generiše iz nove ponude generiše i nove troškove.

[34] Kaplan, Robert S, Norton Dejvid P, 2010, *Premija za uspeh: povezivanje strategije sa operacijama radi sticanja konkurentske prednosti*, FEFA, Beograd, str. 223.

Tabela 7 – Sastanci menadžmenta[35]

Povratne informacije i proces učenja	Zadatak	Prepreke	Reprezentativne aktivnosti
1. Sastanci za preispitivanje operacija *Da li su naše operacije pod kontrolom?*	Pratiti kratkoročne finansijske i operativne rezultate i upravljati njima	Ključni pokazatelji učinka i sumarni prikazi koje menadžeri preispituju, a nisu od presudnog značaja za strategiju	Modeli pokretača Analiza varijanse Preispitivanje ključnih pokazatelja učinka Timski rad Program praćenja
2. Sastanci za preispitivanje strategije *Da li dobro sprovodimo svoju strategiju?*	Pratiti strategijske inicijative i BSC i upravljati njima	Neadekvatno vreme za rasprave o sprovođenju strategije; Ne prate se strategijske inicijative niti se njima upravlja radi poboljšanja rezultata	Praćenje tema Praćenje portfelja inicijativa Tematski timovi Upravljanje dnevnim redom
3. Sastanci za proveru i korigovanje strategije *Da li je naša strategija delotvorna?*	Povremeno procenjivati da li se pretpostavljani rezultati navedeni u uzročno-posledičnim dijagramima ostvaruju	Nisu raspoloživi podaci za preispitivanje i proveru hipoteza na kojima se zasniva strategija Neadekvatna analitika potrebna za proveru strategije Zaposleni nisu podstaknuti da daju nove predloge	Analitičke studije Studije profitabilnosti proizvoda i kupaca na osnovu modela ABC Provera i analiza kauzalnosti Preispitivanje strategija u nastajanju

[35] Kaplan, Robert S, Norton Dejvid P, 2010, *Premija za uspeh: povezivanje strategije sa operacijama radi sticanja konkurentske prednosti*, FEFA, Beograd, str. 241.

Moderan pristup kontroli predstavljaju faze (v) *praćenja i učenja*, ali i (vi) *provera i prilagođavanje*. Kompanije organizuju sastanke za preispitivanje poslovanja kako bi proverile rezultate organizacionih delova i funkcija, te kako bi rešavale postojeće ili nove probleme. Pored toga, organizuju i sastanke za preispitivanje strategije na kojima se razmatraju pokazatelji i inicijative sa BSC i procenjuje napredak u sprovođenju strategije, odnosno prepreke za njeno sprovođenje.

Sastanci predstavljaju faze povratnih informacija i kontrole u sistemu upravljanja. „Rečeno jezikom upravljanja ukupnim kvalitetom, sastanci menadžmenta u procesu primene strategije predstavljaju *proveru* i *delovanje* (iz ciklusa *planirati – raditi – proveriti – delovati*)."[36] Iako se čini da je sprovođenje ideje o odvajanju sastanaka na kojima se preispituju operacije od onih na kojima se preispituje strategija i logično i jednostavno, mnoge kompanije to ne rade.

Da li su naše operacije pod kontrolom? (Organizovanje sastanaka za preispitivanje operacija). Kompanije održavaju sastanke za preispitivanje operacija da bi utvrdile da li su ostvareni kratkoročni rezultati, kao i da bi reagovale na identifikovane probleme na koje treba odmah obratiti pažnju. Ovakvi sastanci održavaju se onoliko često koliko se često prikupljaju operativni podaci, odnosno u skladu s tim koliko brzo menadžment želi da reaguje na podatke o prodaji i operativne podatke, kao i na mnoštvo drugih taktičkih pitanja koja se stalno javljaju. Obično se održavaju na nivou sektora i funkcija, čime se stručnost i iskustvo zaposlenih povezuju radi rešavanja tekućih pitanja kao što su problemi u proizvodnji, dinamika održavanja, pitanje opreme, problemi sa dobavljačima, logistikom, prodajom ili finansijama. U finansijama to su pitanja gotovine, naplata dugova, kašnjenja u plaćanju, bankarski odnosi, i slično. Sastancima za preispitivanje operacija uglavnom prisustvuju zaposleni koji pripadaju

[36] Kaplan, Robert S, Norton Dejvid P, 2010, *Premija za uspeh: povezivanje strategije sa operacijama radi sticanja konkurentske prednosti*, FEFA, Beograd, str. 239.

istom odeljenju, funkciji ili procesu. Razmatraju se sumarni prikazi – skupovi glavnih pokazatelja koji obezbeđuju povratne informacije o rezultatima lokalnih procesa. Informacioni sistem omogućava automatizovane sumarne prikaze i integraciju osnovnih podataka. Ti sastanci trebalo bi da budu kratki, veoma fokusirani, zasnovani na podacima i orijentisani na akciju.

Da li se strategija dobro sprovodi? (Organizovati sastanke za preispitivanje strategije). Sastanci za preispitivanje strategije kompanije obično se sazivaju jednom mesečno. Na njima se okupljaju rukovodeći timovi koji preispituju napredak u sprovođenju strategije. Ovi sastanci organizuju se jednom mesečno i prisustvo je obavezno, kao što je obavezno da počinju i završavaju se na vreme. Teme su, recimo, novi poslovi i rast, poslovni proces i produktivnost, profesionalni razvoj i upravljanje strategijom. Raspravlja se o problemima, rešavaju se i predlažu akcioni planovi. *Sastanak posvećen proveri i prilagođavanju strategije* treba da odgovori na sledeće osnovno pitanje.

Da li je naša strategija delotvorna? (Organizovati sastanak u vezi s proverom i prilagođavanjem strategije). Ovaj proces služi za modifikovanje postojeće strategije. Na ovakvom sastanku zaokružuje se integrisani sistem strategijskog planiranja i operativnog sprovođenja. Rukovodstvo razmatra višestruke ulazne podatke koji opisuju uspehe i neuspehe postojeće strategije. Razmatraju se uspešnost strategije, profitabilnost po aktivnostima (dobici i gubici), kupci, tržište, novi pristupi, itd. Rukovodeći tim modifikuje i strategijsku mapu i Balanced Scorecard organizacije i započinje novi ciklus strategijskog planiranja i operativnog sprovođenja, koji obuhvata nove ciljeve, nove inicijative, prodaju i operativni plan za naredni period, zatim prioritete u poboljšanju procesa, potrebe za kapacitetom resursa i ažurirani finansijski plan.

„Konačno, sastanak za proveru i korigovanje strategije upravljačkom timu pruža idealnu priliku da razmotri ideje o reviziji strategije i inicijative koje su potekle iz same organizacije. Mnoge ideje u vezi s

novim strategijskim opcijama mogu da daju službenici koji su najbliži kupcima i procesima."[37]

Strategijska kontrola, na ovaj način, predstavlja predviđanje i prilagođavanje promenama u okruženju i sastoji se iz (1) *kontrole informacija*, u smislu *da li organizacija radi prave stvari* (povezana je sa procesom učenja, predviđanja, ostvarenja strategijskih ciljeva i poboljšanja), i (2) *kontrole ponašanja* kao odgovor na pitanje *da li se radi na pravi način* (odnosi se na kulturu, nagrađivanje i ograničenja).

Izvrsnost u obavljanju strategijskih procesa obezbeđuje da se ostvari više rezultata, od kojih su dva ključna: (1) kreiranje i obezbeđivanje vrednosti za kupce, (2) povećana produktivnost.

1.3. Strategija konkurentnosti

Razvijanje strategije započinje potvrđivanjem svrhe (misije) organizacije, njenih vrednosti i budućih težnji (vizije). Potrebno je odgovoriti na pitanje: *Kojim poslom se bavimo i zašto*? Nakon toga, neophodna je strategijska analiza konkurentnog i poslovnog okruženja (spoljašnje okruženje – PESTEL analiza – političko, ekonomsko, društveno, tehnološko i pravno; interno okruženje – ključni procesi kao što su stanje ljudskih resursa, operacije, inovativnost i korišćenje tehnologije; SWOT analiza). Razvijanje strategije je kompletno kada se odgovori na pitanje: *Kako najbolje možemo da konkurišemo*?

[37] Kaplan, Robert S, Norton Dejvid P, 2010, *Premija za uspeh: povezivanje strategije sa operacijama radi sticanja konkurentske prednosti*, FEFA, Beograd, str. 274.

1.3.1. Misija, vrednosti i vizija

Misija kompanije predstavlja dubok i plemenit osećaj svrhe – relevantne svrhe, tj. razloga postojanja. U okvir misije uključeni su i primarni stejkholderi: klijenti, zaposleni, dobavljači i vlasnici. Iz perspektive klijenta, misija objašnjava kojim se poslom bavi organizacija. To predstavlja iskaz zašto je određena organizacija posebna i različita u odnosu na druge.

Tabela 8 – Primeri misije[38]

Kompanija Trader Joe's	Obezbediti kupcima najbolji kvalitet hrane i pića koji je moguće dobiti, kao i informacije neophodne za donošenje odluka pri kupovini. Mi to omogućavamo predanošću za najviši kvalitet zadovoljavanja kupaca, zajedno sa osećanjem topline, prijateljstva, zabave, ličnog ponosa i duha preduzeća.
Grad Šarlot (Charlotte)	Obezbeđivanje kvaliteta javnih usluga koje promovišu sigurnost, zdravlje i kvalitet života građana. Šarlot pokušava da identifikuje i da odgovori na potrebe društva i da se fokusira na korisnika pomoću: – stvaranja i održavanja efikasnog partnerstva, – privlačenja i zadržavanja stručno motivisanih ljudi, – korišćenja strateškog biznis planiranja.
Novartis	Mi želimo da otkrivamo, razvijamo i uspešno plasiramo inovativne proizvode koji sprečavaju i leče bolesti – kako bismo ublažili patnje i poboljšali kvalitet života. Mi takođe želimo da akcionarima obezbedimo prihod koji odražava izuzetne poslovne rezultate, kao i da adekvatno nagradimo one koji u našu kompaniju ulažu svoje ideje i svoj rad.
Gugl (Google)	Organizovati dotok informacija iz celog sveta kako bi svima bile dostupne i korisne

[38] Robert S. Kaplan, David P. Norton, 2004, Strategy maps. Converting intangible assets into tangible outcomes, Harvard business school press, Boston, Massachusetts, str. 34.

Glavna postavka strateške vizije je *gde idemo i kako,* a centralno mesto izjave o strateškoj misiji čini svrha delatnosti *ko smo, šta činimo i zašto smo ovde*.

Tabela 9 – Osobine plodotvorne izjave o viziji[39]

Živopisna	Dobro izražena vizija odslikava vrstu preduzeća koju menadžment želi da kreira i tržišnu poziciju koju pokušava da učvrsti.
Usmeravajuća	Govori o putu ili odredištu preduzeća i ukazuje na vrste mogućih poslovnih i strateških promena.
Fokusirana	Vodi menadžere ka donošenju odluka i alociranju sredstava.
Fleksibilna	Nije večna već se menja u skladu sa razvojem događaja i promenama okolnosti.
Izvodljiva	U granicama je onoga što preduzeće može razumno očekivati da će se ostvariti u određenom periodu.
Poželjna	Odgovara dugoročnim interesima stejkholdera, a naročito akcionarima, zaposlenima i kupcima.
Jednostavna za saopštavanje	Može se izložiti kratko ili svesti na jednostavan slogan (poput Fordove nezaboravne vizije *auto u svakoj garaži*).

Peter Draker (Peter Ferdinand Drucker, 1909–2005) ističe da se svrha mora nalaziti u društvu i da je njena valjana definicija stvaranje i pronalaženje kupca.[40] Ako je svrha organizacije stvaranje kupaca, onda su za nju najvažniji inovacija i marketing. Ono što kupac kupuje i što smatra vrednošću, nikad nije samo proizvod. Vrednosti (koje se često nazivaju i osnovnim vrednostima) jedne kompanije određuju njen stav, ponašanje i karakter. „To nisu vrednosti koje se menjaju

[39] Preuzeto uz minimalna prilagođavanja iz: Artur A. Thompson Jr, A. J. Strickland III, John E. Gamble, 2008, *Strateški menadžment: u potrazi za konkurentskom prednošću*, MATE, Zagreb, str. 20 (osnovni izvor: John P. Kotter, Leadin Change, Boston, Harvard Business School Press).

[40] Peter Drucker, 2005, *Najvažnije o menadžmentu*, M.E.P. Consult, Zagreb, str. 27.

u zavisnosti od vremena, situacije ili osobe, već se, u stvari, nalaze u osnovi kulture naše kompanije. Mnogi ljudi smatraju da je Houl fuds uzbudljiva kompanija čiji se deo može postati, kao i da je izuzetno mesto na kojem može da se radi. Ove osnovne vrednosti predstavljaju glavne razloge za takav stav i prevazilaze našu veličinu i našu stopu rasta. Održavanje navedenih osnovnih vrednosti, bez obzira na to koliko velika će postati kompanija, omogućava nam da očuvamo ono što je oduvek bilo posebna odlika naše kompanije. Te osnovne vrednosti predstavljaju dušu naše kompanije."[41]

Vizija opisuje dugoročni cilj koji je sveobuhvatan, inspirativan i izaziva strast. Vizija predstavlja osnovni smisao vrednosti i nastoji da zarobi i um i srce zaposlenog.[42] Vizija pruža panoramski pogled na *sliku gde idemo* i daje uverljivo logičko obrazloženje zašto je odlazak tamo važan za kompaniju.[43] Na taj način strateška vizija usmerava organizaciju u određenom pravcu, usmerava put kompanije u budućnost i oblikuje identitet organizacije. Valjana vizija uvek mora biti malo iznad mogućnosti kompanije.

Vizija kod zaposlenih može da probudi entuzijazam. Top menadžeri moraju da se ponašaju u skladu sa vizijom. Kada vizija nije utemeljena u stvarnosti, zaposleni će je odbaciti. Reči i dela moraju biti usklađeni. Organizacije visokih performansi imaju jasne vrednosti koje podrazumevaju verovanja, poslovna načela i običaje koji su ugrađeni u način na koji preduzeće posluje, kao i u ponašanje zaposlenih u tom preduzeću. Vrednosti definišu način rukovođenja i način na koji se zaposleni ponašaju dok obavljaju svoj svakodnevni posao. Takođe uključuju ophođenje

[41] Kaplan, Robert S, Norton Dejvid P, 2010, *Premija za uspeh: povezivanje strategije sa operacijama radi sticanja konkurentske prednosti*, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd, str. 41.

[42] Gregori G. Dess, G. T. Lumpkin, Alan B. Eisner, 2007, *Strategijski menadžment*, Data Status, s. 31.

[43] Artur A. Thompson Jr, A. J. Strickland III, John E. Gamble, 2008, *Strateški menadžment: u potrazi za konkurentskom prednošću*, MATE, Zagreb, str. 18.

zaposlenih i kupaca, integritet, etiku, inovativnost, naglasak na kvalitet i uslugu, društvenu odgovornost i građansku svest.

Tabela 10 – Primeri vizije

Microsoft Corporation	Dati ljudima moć putem odličnog softvera – bilo kada, bilo gde, na bilo kom uređaju.
Scotland Yard	Učiniti London najsigurnijim glavnim gradom na svetu.
Greenpeace	Zaustaviti zloupotrebljavanje životne sredine i promovisati rešenja za njenu zaštitu.
Nike	Svakom sportisti na svetu dati inovaciju i inspiraciju.
Intel	Doći do milijarde spojenih računara, miliona servera, triliona dolara elektronskog poslovanja širom sveta. Intelova temeljna misija je da bude glavni snadbevač internetske ekonomije i da podstiče napore za većim korišćenjem Interneta. „Povezati se“ danas je nezaobilazan glagol ljudskog računarskog iskustva. Mi pomažemo u širenju sposobnosti platforme ličnog računara i Interneta.
Wyeth	Naša vizija je da ukažemo na put do zdravijeg sveta. Ostvarivanjem ove vizije na svakom polju delovanja naše organizacije, naši zaposleni, kupci i akcionari priznati nas kao najbolje farmaceutsko preduzeće na svetu, što će biti korisni za sve. To ćemo postići na sledeći način: – Bićemo najinovativniji na svetu u stvaranju farmaceutskih, biotehnoloških i tehnologija vakcina. – Kvalitet, poštenje i izuzetnost biće karakteristike našeg načina poslovanja. – Privlačićemo, obučavati i motivisati najbolje ljude. – Stalno ćemo povećavati i poboljšavati našu delatnost.
Univerzitet u Lidsu	Naša karakteristična sposobnost da se uključimo u istraživanje, naučni rad i obrazovanje na svetskom nivou obezbediće nam do 2015. godine mesto među prvih 50 univerziteta na svetu.

Znati ko si – znači imati relevantnu svrhu. Znati kuda ideš – znači imati sliku budućnosti. Znati šta te vodi na putu – znači imati jasne vrednosti. Vizija zahteva izvrsnost, usmerava ljudske snove i nade, dira srce i dušu.

1.3.2. Strategijska analiza

Strategijska analiza predstavlja sagledavanje opšteg okruženja organizacija deluje, radi formulisanja strategije. To je razumevanje sredine u kojoj organizacija posluje, zajedno sa razumevanjem interakcije organizacije sa okruženjem. Ako rade u relativno poznatim uslovima, iskustvo i intuicija, ali upravljanje uz pomoć iskusnih i pametnih lidera može da odgovori na zahteve okruženja. Ali u manje poznatim uslovima analiza je neophodna, kako zbog planiranja budžeta, tako i zbog investicija, očekivanih rezultata, rizika, planiranja resursa.

Strategijska analiza je sveobuhvatna procena sopstvenih sposobnosti i uspešnosti poslovanja u odnosu na konkurente i pozicije kretanja u odgovarajućoj delatnosti. Procena se sastoji od analize spoljašnjeg okruženja, internog okruženja i SWOT analize.

1.3.3. PESTEL analiza

PESTEL analiza sadrži opis i ocenu političke, ekonomske, društvene, tehnološke i pravne komponente.

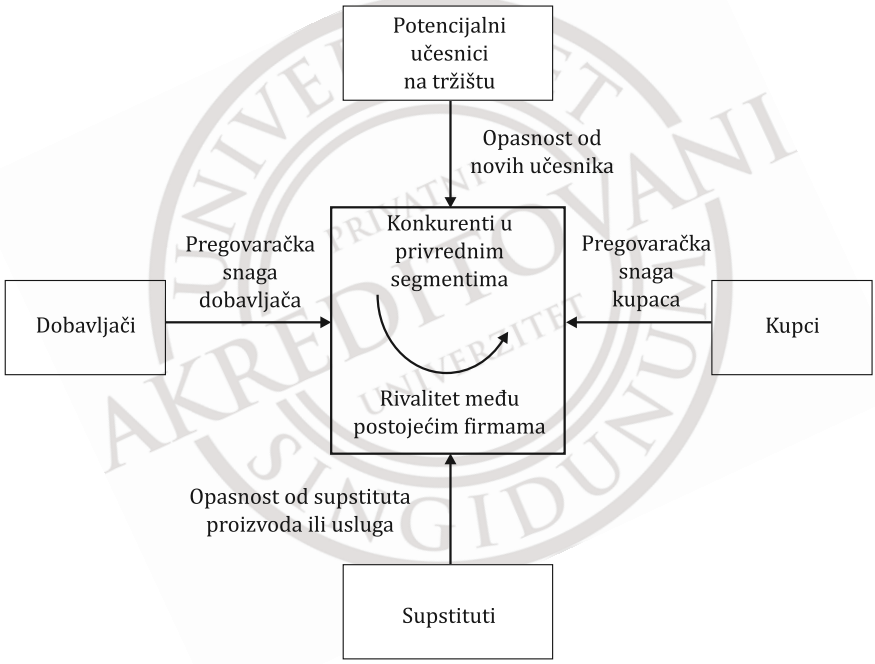
Tabela 11 – Eksterna Pestel analiza[44]

Politička analiza	**Ekonomska analiza**	**Društvena analiza**
Rizik od vojne okupacije Zakonski okvir za izvršenje ugovora Zaštita intelektualne svojine Trgovinski propisi i carine Povlašćeni trgovinski partneri	Vrsta ekonomskog sistema Državna intervencija Konkurentske prednosti Kursevi i stabilnost valute Efikasnost finansijskih tržišta Kvalitet infrastrukture Kvalifikovanost radne snage Troškovi radne snage Faza poslovnog ciklusa (npr. prosperitet, recesija, oporavak) Stopa privrednog rasta Diskrecioni dohodak Stopa nezaposlenosti Stopa inflacije Kamatne stope	Demografski podaci Klasna struktura Obrazovanje Kultura (uloge polova itd.) Preduzetnički duh Stavovi (zdravlje, ekološka svest, ishrana) Slobodno vreme (kako se provodi)
Tehnološka analiza	**Ekološka analiza**	**Pravna analiza**
Tehnološki razvoj Uticaj tehnologije na ponudu proizvoda Uticaj na strukturu troškova Uticaj na strukturu lanca vrednosti Stopa tehnološke difuzije	Emisije gasova koji izazivaju efekat staklene bašte Proizvodnja čvrstog otpada Ispuštanje tečnog otpada Potrošnja energije Mogućnost recikliranja Potrošnja čiste vode Opšta ekološka slika	Antimonopolski zakoni Propisi u oblasti cena Oporezivanje (poreske stope i olakšice) Zakonodavstvo u oblasti zarada (min. nadnice) Radna nedelja Obavezni doprinosi za zaposlene Propisi iz oblasti zaštite na radu Zahtevi za obeležavanje proizvoda

[44] Kaplan, Robert S., Norton Dejvid P., 2010, *Premija za uspeh: povezivanje strategije sa operacijama radi sticanja konkurentske prednosti*, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd, str. 51.

1.3.4. Porterov model pet sila

Eksterna analiza uključuje i ispitivanje ekonomije na nivou cele industrije, i to koristeći okvire kao što su pet sila Majkla Portera. On smatra da se formulisanje strategije u suštini svodi na konkurenciju, koja u jednoj grani zavisi od pet osnovnih sila.



Slika 5 – Porterov model pet sila[45]

[45] Michael E. Porter, 2004, *Competitive Strategy: Tehniques for Analyzing Industries and Competitives*, FREE PRESS, New York, p. 4.

Tih pet sila su:

1. *konkurenti* u privrednim segmentima – rivalitet postojećih kompanija;
2. potencijalni *novi učesnici* na tržištu i njihovi konkurentski pritisci;
3. proizvođači *supstituta* i njihovi konkurentski pritisci za preotimanje kupaca;
4. pregovaračka *moć dobavljača*;
5. Pregovaračka *snaga kupaca* i saradnja između prodavaca i kupaca.

Uvek je najjača konkurentska sila rivalitet između postojećih učesnika. Konkurenti koriste sva sredstva i „oružja" kako bi poboljšali svoju tržišnu poziciju. Zadatak menadžera je izrada konkurentske strategije koja će omogućiti kompaniji da opstane u borbi protiv konkurenata, a u najboljem slučaju da poboljša svoju konkurentsku poziciju i stekne konkurentsku prednost. Međutim, konkurenti neće sedeti skrštenih ruku. Reagovaće ofanzivnim i defanzivnim protivmerama, prilagođavaće svoju proizvodnju, kvalitet, marketing i strategiju. Do izražaja dolaze znanje, sposobnost i inovativnost. Rivalitet se pojačava kad broj konkurenata raste i kad su konkurenti ravnopravni u veličini i sposobnosti delovanja. Sve ovo konkurentsku utakmicu čini složenom, izazovnom i punom borbenosti. Tako se stvara prostor sa stalnim i intenzivnim nadmetanjem.

Rivalitet se pojačava ako su proizvodi standardizovani, ponude slične i slabo diferencirane, ili kada, zbog ekonomije obima, cena pada. Sličan efekat jačanja konkurencije dešava se i prilikom preuzimanja malih firmi od strane jačih, koji hoće da se agresivno pozicioniraju.

Pretnja ulaska novih konkurenata je veća kad su prepreke ulaska niske, kad ima mnogo kandidata za ulazak, kad je industrijski rast veliki, potencijal za sticanje profita visok, kad postojeće firme ne

mogu i ne žele da se energično suprotstave.[46] Ovde valja imati u vidu regulatornu politiku svake određene države. Vladine agencije mogu da ograniče ili zabrane ulazak licencama i dozvolama. Države obično koriste instrumente carinske politike za ograničenje trgovine ili kao vid zaštite za ograničenje domaćih proizvođača. Mogu se povećavati i opravdani troškovi ulaska koji se odnose na zaštitu životne sredine. Vlada stvara ambijent za konkurentsko nadmetanje.

Proizvodi supstituti mogu da jačaju konkurentski pritisak ako je kvalitet uporediv ili bolji, ako su raspoloživi i ako imaju primamljive cene a kupac ima interes da pređe na takav proizvod. Zato su učesnici konkurentskog nadmetanja naterani da u proizvode ugađuju nove karakteristike i uveravaju kupce da su njihovi proizvodi bolji od supstituta. Kupci se prilikom prelaska na proizvode supstitute mogu suočiti sa trošenjem vremena i mogućim neprijatnostima, troškovima dodatne opreme, ispitivanjem pouzdanosti i kvaliteta, psihološkim prekidom odnosa sa starim dobavljačima, troškovima za obuku ljudi i sl. Ali, što je cena niža i kvalitet i uspešnost veća, troškovi prelaska na proizvode supstitute su manji.[47] Dobri parametri za konkurentsku snagu proizvoda supstituta su stopa rasta prodaje i profita, prodori na tržište i planovi za povećanje proizvodnog kapaciteta.

Veoma je važna i saradnja sa dobavljačima i pregovaračka moć samih dobavljača. Nameću se pitanja da li isti proizvod nude i drugi dobavljači i da li je skupo preći sa jednog dobavljača na drugi. Proizvodi od dobavljača mogu biti u nestašici ali i u velikoj ponudi. Ovde važnu ulogu igra ekonomija obima. Da li proizvod od dobavljača (vrlo često neka sirovina ili komponenta) stiže na vreme, po ceni nižoj od one da ga kompanija sama proizvodi. Dobavljači imaju veću pregovaračku moć ako su potrebni proizvodi u nestašici, broj dobavljača određenog

[46] Artur A. Thompson Jr, A. J. Strickland III, John E. Gamble, 2008, *Strateški menadžment: u potrazi za konkurentskom prednošću*, MATE, Zagreb, str. 58.
[47] *Ibid*, str. 59.

proizvoda je mali, dobavljač ima diferenciran input. Strateško partnerstvo između dobavljača i kompanije česta je pojava, pošto smanjuje određene troškove, pobošava kvalitet, pravi uštede i učvršćuje odnose i međusobno poverenje.

Kupci koji su dobro informisani o kvalitetu proizvoda, ceni i troškovima, mogu da kreiraju konkurentski pritisak. Danas se proizvodi ili usluge mogu uporediti na internetu. Pritisak kupaca je veći ako je proizvod povoljniji i kvalitetniji, a njegovom kupovinom korisnik nije doveden u druge probleme kao što su vreme ili dodatni troškovi. Kompanije moraju ovoj situaciji da se prilagođavaju i da traže nove načine poboljšanja proizvoda i smanjenja cena.

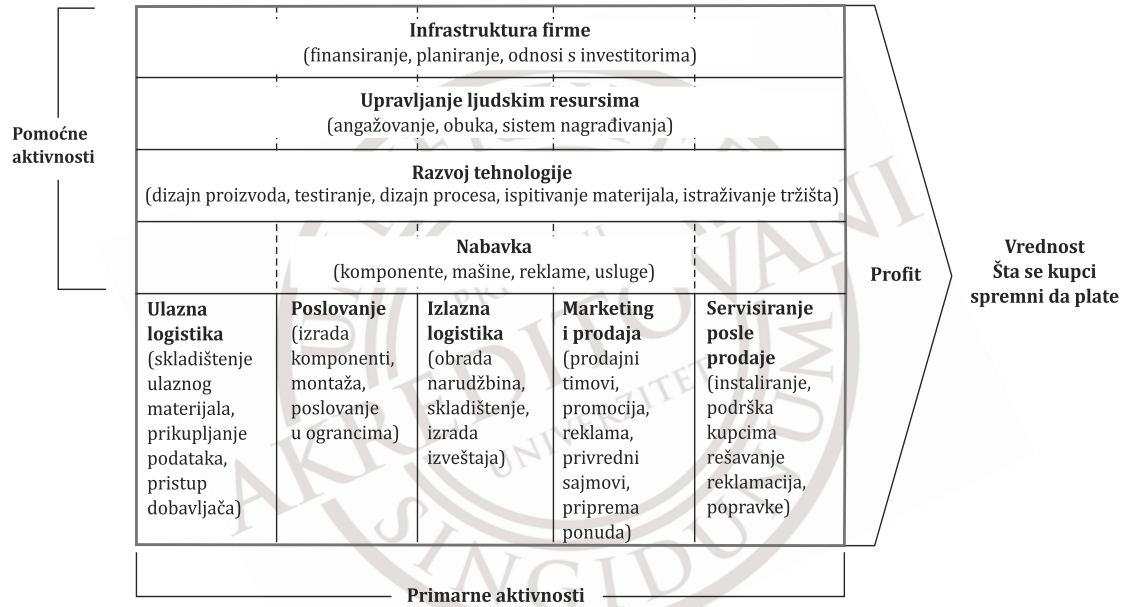
Pet konkurentskih sila daje odličnu dijagnozu konkurencije na određenom tržištu. Potrebno je ispitati svaku silu pojedinačno a zatim ih sagledati zajedno i utvrditi kakva je kolektivna snaga pet sila i kako utiče na konkurentnost i profitabilnost. „Što su konkurentske sile jače to je članovima industrije teže da zarade atraktivne profite."[48] Strategija nekog preduzeća je plodotvornija ako je udaljenija od konkurentskih pritisaka, ako se preduzeće neprekidno i uspešno štiti od pritisaka rivala, ako je u stalnim promenama i ako stvara nove modele konkurentske prednosti.

Internom analizom se ispituju poslovni rezultati i sposobnosti sopstvene organizacije. Analizom ključnih procesa procenjuje se stanje ljudskih resursa, operacije, inovativnost i korišćenje tehnologije. Analitičko sredstvo koje se široko koristi jeste analiza lanca vrednosti, koju je takođe uveo Majkl Porter.

[48] Artur A. Thompson Jr, A. J. Strickland III, John E. Gamble, 2008, *Strateški menadžment: u potrazi za konkurentskom prednošću*, MATE, Zagreb, str. 67.

1.3.5. Lanac vrednosti

Lanac vrednosti preduzeća sastoji se od niza povezanih poslovnih aktivnosti unutar organizacije, i uz njih vezane aktivnosti podrške, koje imaju za cilj stvaranje vrednosti za kupca, tj. korisnika.



Slika 6 – Lanac vrednosti[49]

Prema Porteru[50] osnovne aktivnosti u lancu vrednosti su ulazna logistika, radni procesi, izlazna logistika, marketing i prodaja i servisira-

[49] Majkl E. Porter, 2007, *Konkurentska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asee, Novi Sad, str. 54.

[50] Majkl E. Porter, 2007, *Konkurentska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asee, Novi Sad, str. 56 i 57.

nje. Svaka osnovna aktivnost koja stvara vrednost za kupca integriše i kupljene inpute, infrastrukturu firme, ljudske resurse i određenu formu tehnologije. U okviru osnovnih aktivnosti koriste se i stvaraju informacije (statistički podaci o dobavljačima, kupcima, karakteristikama proizvoda, finansijske tabele i izveštaji).

Porter izdvaja pet osnovnih aktivnosti koje stvaraju vrednost i predstavljaju posebne elemente konkurentske prednosti. U zavisnosti od strategije firme i privredne grane, svaka od osnovnih aktivnosti može se razvrstati na više specifičnih aktivnosti:

1. *Ulazna logistika* je niz aktivnosti koje predstavljaju prijem, skladištenje i raspodela inputa potrebnih za proizvodnju (rukovanje materijalom, skladištenje, kontrola zaliha, transport).

2. *Radni proces* predstavlja pretvaranje inputa u finalni proizvod (mašinska obrada, pakovanje, montaža, održavanje opreme, testiranje).

3. *Izlazna logistika* su aktivnosti vezane za prikupljanje, skladištenje i distribuciju proizvoda kupcima (skladištenje gotovih proizvoda, rukovanje materijalom, korišćenje dostavnih vozila, isporuka narudžbina).

4. *Marketing i prodaja* predstavljaju umeće i znanje kako izabrati ciljno tržište i privući, zadržati i povećati broj potrošača kroz stvaranje, komuniciranje i pružanje izuzetne potrošačke vrednosti (određivanje cene, ulazak na tržište, prodaja, upravljanje robnom markom, pozicioniranje proizvoda, izgradnja lojalnosti kupaca).[51]

5. *Servisiranje* je niz aktivnosti koje predstavljaju očuvanje vrednosti proizvoda (instaliranje, podešavanje, obuka, isporuka rezervnih delova, popravka).

[51] Philip Kotler, 2004, *Marketinška znanja od A do Z*, Binoza press, Zagreb, str. 13.

Posebne aktivnosti koje utiču na sve osnovne aktivnosti i stvaranje vrednosti su:

(i) *Nabavka* podrazumeva kupovinu inputa koji se koristi u lancu vrednosti. Politika nabavke primenjuje se na firmu u celini. Na ovaj način se utiče na troškove i kvalitet kupljenih inputa.

(ii) *Razvoj tehnologije* uključuje stručno znanje, postupke ili tehnologiju ugrađenu u procesnu opremu. Firme koriste mnogo različitih tehnologija kao što su tehnologije za pripremu dokumentacije, izradu proizvoda, transport proizvoda, automatizacija procesa, automatska obrada podataka, telekomunikaciona tehnologija i sl.

(iii) *Upravljanje ljudskim resursima* sastoji se od angažovanja, zapošljavanja, obuke, razvoja i nagrađivanja zaposlenih svih profila. Upravljanje ljudskim resursima snažno utiče na konkurentsku prednost zbog uloge u utvrđivanju kvalifikacija, troškova obuke i motivacije zaposlenih.

(iv) *Infrastruktura firme* se sastoji od organizacionih aktivnosti kao što su top menadžment, planiranje, finansije, računovodstvo, pravni poslovi, odnosi sa državnim organima i upravljanje kvalitetom.

Analiza lanca vrednosti omogućava projektovanje odgovarajuće organizacione strukture i optimizaciju aktivnosti svih organizacionih oblika preduzeća. Lanac vrednosti stvara mogućnosti poboljšanja poslovnih aktivnosti u okviru određene organizacije, ili poboljšanja aktivnosti u nekoj manjoj organizacionoj celini.

Glavni generatori troškova i/ili jedinstvenosti su sledeći:[52] ekonomija obima, učenje, međusobni odnosi i sistem komunikacije, iskorišćenost kapaciteta, veze u lancu vrednosti, integracija poslovanja, vreme, posebne poslovne prilike, lokacija, regulativa.

[52] Majkl E. Porter, 2007, *Konkurentska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asee, Novi Sad, str. 86.

Troškovna prednost se ostvaruje ako preduzeće svoje aktivnosti koje stvaraju vrednost obavlja uz niže troškove od konkurenata. Analizom troškova u lancu vrednosti meri se nivo veličine troškova i upoređuje sa troškovima konkurenata. Troškovi aktivnosti koje stvaraju vrednost često nisu u saglasnosti sa knjigovodstvenom praksom pa je potrebna reorganizacija načina obračunavanja. Vremenski period koji se bira za merenje mora da bude reprezentativan i da se poredi sa istim u prethodnoj godini ili odgovarajućem periodu. Dobar uvid daje i razvrstavanje u tri kategorije: troškovi kupljenih inputa, ljudskih resursa i sredstava prema glavnim kategorijama.

Ostvarivanje troškovne prednosti se postiže kontrolom generatora troškova i rekonfiguracijom lanca vrednosti. Prema Porteru, koraci u strateškoj analizi troškova su: identifikovanje lanca vrednosti i utvrđivanje nivoa troškova, markiranje generatora troškova za svaku aktivnost, određivanje relativnih troškova u lancu vrednosti konkurenata, razvijanje strategije za smanjenje troškova kontrolom generatora troškova i/ili rekonfiguracijom lanca vrednosti, testiranje mogućnosti za smanjenje troškova.

Jedinstvenost se postiže ako su kupac i korisnik usluga u centru pažnje. Ako se stvori vrednost za kupca, može doći do diferencijacije. Jedinstvenost se postiže na različite načine. Uključeni su kvalitet inputa, tehnologije, znanje i iskustvo, edukacija zaposlenih, karakteristike i performanse proizvoda, posebne usluge pri isporuci ili upotrebi, informacije i uputstva važni za kupca, obuka i edukacija kupaca, posebna promocija i oglašavanje. Kupci neće platiti za vrednost koju ne shvataju, ma koliko da je ona realna. Nije dovoljno ni samo razumevanje, kupac prihvata proizvod kao vrednost ako kod njega razvija snažan emotivni osećaj. Vrlo često presuđuju i neki posredni efekti kao što su prestiž, lični odnosi sa dobavljačem i sl. Da bi posebnost i jedinstvenost proizvoda ponudili kupcu kao vrednost, neophodno je da se analizira lanac vrednosti i generator jedinstvenosti. Na ovaj način možemo otkriti potencijal za kreativnost i inovativnost i trasirati put za konkurentsku prednost.

1.3.6. SWOT analiza

Celokupna procena kompanije u pogledu njenih snaga, slabosti, šansi i opasnosti naziva se SWOT analiza. Ona pruža okvir za analiziranje navedena četiri elementa kompanijskog internog i eksternog okruženja. Interna analiza opisuje gde kompanija briljira (jake strane), ili koje ima nedostatke (slabosti) u odnosu na ljude, procese, menadžment. Eksterna analiza opisuje koje su šanse i pretnje u opštem okruženju, ekonomskim uslovima, trendovima, konkurentskom okruženju.

Tabela 12 – SWOT analiza

Interno okruženje	**S**trengths Snage – jake strane	**W**eaknesses Slabosti – nedostaci
Eksterno okruženje	**O**pportunities Mogućnosti – šanse	**T**hreats Pretnje – slabosti

1.3.7. Strategijski ciljevi

Strategijski ciljevi se koriste da bi iskazi o misiji postali operativni. Cilj preduzeća je zadovoljavanje potreba kupaca. Cilj je i inovacija koja predstavlja unapređenje dotadašnjeg proizvoda ili procesa i stvaranje različitog proizvoda ili usluge koji pružaju novu mogućnost za zadovoljavanje potreba kupaca. Danas živimo u dina-

mičnom društvu koje se stalno menja. Cilj je i predviđanje promena. To je modifikacija, proširivanje i razvijanje postojećeg i novog posla.

Strategijski ciljevi nisu apstraktni već su konkretni:[53]

– *merljivi* (postoji parametar kojim se meri napredak u ispunjenju ciljeva);
– *određeni* (jasna poruka šta kompanija želi da postigne);
– *odgovarajući* (u skladu sa vizijom i misijom organizacije);
– *realni* (ciljevi su ostvarljivi u skladu sa mogućnostima organizacije i prilikama u okruženju – izazovni ali izvodljivi);
– *vremenski ograničeni* (ciljevi se ispunjavaju u realnom vremenu).

Strategijski ciljevi su pretvaranje vizije u tačno određene ciljeve rada i rezultate i ishode koje menadžment želi da ostvari. U okviru postavljenih ciljeva navode se i sredstva za praćenje napretka i uspešnosti preduzeća. Draker ističe konkretne ciljeve u osam ključnih područja:[54] marketing, inovacije, ljudski resursi, finansijska sredstva, fizička sredstva, produktivnost, društvena odgovornost i ostvarenje profita.

Marketing ciljevi su povezani sa postojećim proizvodima i uslugama i trenutnim tržištima, sa odustajanjem od „prevladanog" u proizvodu, usluzi i tržištima, sa novim proizvodima i uslugama za postojeća tržišta, sa novim tržištima, sa organizacijom distribucije, standardima usluga i postignutim nivoom izvođenja usluga, sa standardima poverenja i postignutim nivoom ispunjenja poverenja.

U osnovi postoje tri tipa inovacija: inovacija proizvoda i usluge, inovacija koja se odnosi na tržište, vrednosti i ponašanje kupca i inovacija u području različitih sposobnosti i aktivnosti koje su potrebne da bi

[53] Gregori G. Dess, G. T. Lumpkin, Alan B. Eisner, 2007, *Strategijski menadžment*, Data Status, str. 34.
[54] Peter Drucker, 2005, *Najvažnije o menadžmentu*, M.E.P. Consult, Zagreb, str. 35–41.

se napravili proizvodi i pružile usluge. Možemo da ih nazovemo i: inovacija proizvoda, društvena inovacija i menadžerska inovacija.

Faktori proizvodnje su inputi koji se koriste za proizvodnju dobara i usluga. Rad, zemlja i kapital predstavljaju tri najvažnija faktora proizvodnje. Međutim, u preduzeću koje nije u stanju da privuče ljude sa znanjem, a kapital neće dugo opstati. Industrijska grana propada kad prestane da bude privlačna za kvalifikovane, sposobne i ambiciozne ljude. Za neprofitne organizacije i udruženja može se reći da su pravi pioniri u motivaciji i produktivnosti kreativnih stručnjaka – zaposlenih sa znanjem. Zadatak menadžmenta je da ljude i sredstva u preduzeću učini produktivnim i da podstiče stalno povećanje produktivnosti.

1.4. Generičke strategije

Prema Majklu Porteru, strategija i operativna efikasnost su podjednako bitne za postizanje vrhunskih poslovnih rezultata, iako potpuno različito deluju. Upravljanje strategijom i operacijama vitalni su procesi koje je neophodno integrisati. Operativna izvrsnost smanjuje troškove, poboljšava kvalitet i skraćuje proces, a strategija obezbeđuje pravac. Strateško pozicioniranje znači obavljanje aktivnosti koje su drugačije od aktivnosti koje obavljaju konkurenti – ili obavljanje sličnih aktivnosti na drugačiji način.[55]

[55] Majkl E. Porter, 2008, *O konkurenciji*, FEFA, Beograd, str. 45.

		KONKURENTSKA PREDNOST	
		Niži troškovi	Diferencijacija
KONKURENTNI OBIM	Zadovoljavanje potreba više segmenata	**1. Liderstvo u troškovima**	**2. Diferencijacija**
	Zadovoljavanje potreba jednog segmenta	**3A. Fokus na troškove**	**3B. Fokus na diferencijaciju**

Slika 7 – Porterove generičke strategije[56]

Najznačajniji uslov za dugoročne natprosečne rezultate predstavlja održiva konkurentska prednost. Prema Porteru, konkurentska prednost se stvara pomoću tri generičke strategije:

– liderski položaj u pogledu troškova,

– diferencijacija i,

– fokus.

Liderstvo u troškovima predstavlja *strategiju nižih proizvodnih troškova*. Kompanija ima širi obim delovanja, pokriva mnoge privredne grane i posluje u srodnim privrednim segmentima. Na taj način stvara širinu za postizanje troškovne prednosti. Povećanje proizvodnje, nova tehnologija i drugi parametri igraju važnu ulogu. Ekonomija obima zasniva se na jednostavnom načelu: troškovi po jedinici proizvoda se smanjuju s povećanjem količine proizvoda. Na ovaj način, veliki proizvođači u odnosu na manje imaju mogućnost da proizvode sa

[56] Majkl E. Porter, 2007, *Konkurentska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asse, Novi Sad, str. 31.

nižim troškovima. Slično je sa novom tehnologijom koja ubrzava proizvodni proces i smanjuje troškove po jedinici. Ako kompanija postigne liderski položaj u pogledu niskih troškova, onda ona diktira cene, uspostavlja paritet (bliskost cena) u odnosu na konkurente i ima mogućnost da postigne rezultate iznad proseka, a time i velike profite.

Diferencijacija je strategija u kojoj kompanija ima *jedinstven položaj* i sposobnost u svom privrednom segmentu. Kompanija se opredeljuje za jednu osobinu proizvoda, ili više njih koje kupci smatraju važnim i posebno se pozicionira da zadovolji te potrebe. Kompanija se diferencira ako obezbeđuje nešto jedinstveno što za kupce ima vrednost koja prevazilazi nisku cenu. Diferencijacija za kompaniju predstavlja razvoj sopstvenog načina, a za kupce izbor posebnih osobina. Nagrada za jedinstvenost i posebnost je premijska cena. Izabrani segment tržišta mora biti dovoljno veliki da omogući ekonomski opravdano poslovanje.

Fokus je strategija zasnovana na *izboru* jednog uskog segmenta u okviru privredne grane. Andrej Vizjak ističe da je fokus, ili niša, „usmerenost preduzeća na manju grupu kupaca kojoj ponuđač namenjuje neku ekskluzivnost ili specijalnost".[57] Kupci imaju specifična očekivanja i zahteve ukoliko na tržištu nisu zadovoljeni uočekivanoj meri. Fokus strategija uključuje diferencijaciju (potrebe kupaca zadovoljava bolje od konkurenata), ili troškovnu prednost (ima manje troškove od drugih), na ograničenom segmentu tržišta. Strategija fokusa se zasniva na prepoznavanju posebnih potreba kupaca i stvaranju posebnih vrednosti za kupca.

[57] Andrej Vizjak, 2007, *Pobednici tržišnih niša: perspektive slovenačkih preduzeća u borbi protiv globalne konkurencije*, FEFA, Beograd, str. 37.

1.4.1. Korporativne strategije

Tri glavne korporativne strategije jesu rast, stabilnost i obnavljanje.

Strategija rasta jeste strategija korporativnog nivoa kojom se povećava poslovanje organizacije proširenjem broja proizvoda koji se nude ili povećanjem učešća na tržištu. Primenom ove strategije može se povećati prihod, broj zapo-slenih i druga kvantitativna merila. Strategija rasta koja dovodi do proširenja poslovanja raznovrsnošću grana poslovanja ili povećanjem asortimana proizvoda naziva se *diversifikacija*. Na ovaj način povećava se broj sektora, raste zaposlenost, i dr. Diversifikacija je najčešće *vertikalna ili horizontalna integracija*.

Vertikalna integracija podrazumeva stavljanje pod kontrolu inputa/outputa, te tako kompanija postaje sopstveni dobavljač i/ili distributer. To je najčešće *preuzimanje*, zbog ekonomije obima, veće tržišne moći, bolje ponude. *Horizontalna integracija* je udruživanje sa konkurentima iz iste industrije. Tu je uglavnom reč o spajanju dva preduzeća, pri čemu se akcijski kapital udružuje u novo preduzeće. Odnosi se na povezanost korporativnih portfolija i naglašava se pomeranje težišta od rasta ka uspešnosti. Diversifikacija je i više od toga, to je razvoj integracijom firmi iz raznih srodnih ili nesrodnih industrija.

Strategija stabilnosti je održavanje proizvodnje i udela na tržištu i održavanje nivoa investicija bez značajnih promena. Tokom perioda stabilnosti organizacija se ne bavi razvijanjem novih programa, plasiranjem novih proizvoda na tržište ili dodavanjem prouzvodnih kapaciteta. Obično je ova strategija iznuđena time što je dostignut određeni gornji limit ili industrija nema perspektivu razvoja ili male firme ne žele komplikacije koje nastaju proširivanjem proizvodnje već su njihove ambicije ispunjene na određenom nivou.

Strategija obnavljanja predstavlja rešavanje organizacionih slabosti i problema koji su doveli do pada proizvodnje ili udela na tržištu. Primenjuju se strategije koje će sprečiti dalji pad u poslovanju i vratiti organizaciju na pravi put. Jedna od strategija je *pregrupisavanje*, čiji je cilj da se organizacija reši svojih slabo-sti, pomoću stabilizovanja operacija, revitalizovanja resursa i sposobnosti. Ako su problemi ozbiljniji, tada se koristi tzv. *strategija zaokreta*. Kompanije smanjuju troškove, sveobuhvatno kod stratgije zaokreta, ili selektivno kod pregrupisavanja. Uklanjaju se suvišni, neefikasni i neiskorišćeni kapaciteti. Takođe, može da se vrši *restrukturiranje*, što podrazumeva prodaju neprofitabilnih organizacionih jedinica, izdvajanje pojedinih poslovnih jedinica u samostalne entitete, likvidacija, smanjenje broja zaposlenih, smanjenje obima proizvodnje, i dr. Poslednja mera je stečaj.

Strategija outsourcing-a je angažovanje spoljnog partnera za obavljanje dela poslova. Kod outsourcing-a celu funkciju, fazu ili deo poslovnog procesa jednog preduzeća obavlja drugo preduzeće, koje se specijalizovalo za tu vrstu po-slova. Najčešći segmenti poslovanja koji se prepuštaju specijalistima su: računovodstvo, izrada veb stranica i izrada i održavanje informacionih sistema. Tu spadaju i drugi poslovi poput održavanja, čišćenja i sl.

Firma specijalista koja preuzima deo poslova raspolaže stručnjacima za izabrani posao, raspolaže odgovarajućim znanjem i iskustvom tako da može da ostvari, na osnovu koncentracije sposobnosti, manje troškove. Na tim osnovama tržištu se nudi niža cena i kvalitetnija usluga. Firma koja je prepustila deo po-slova spoljnom partneru ostvaruje uštedu, smanjuje troškove i štedi vreme koje može da se iskoristi za poboljšanje osnovne delatnosti, povećanje kvaliteta svojih proizvoda i usluga i povećanje produktivnosti.

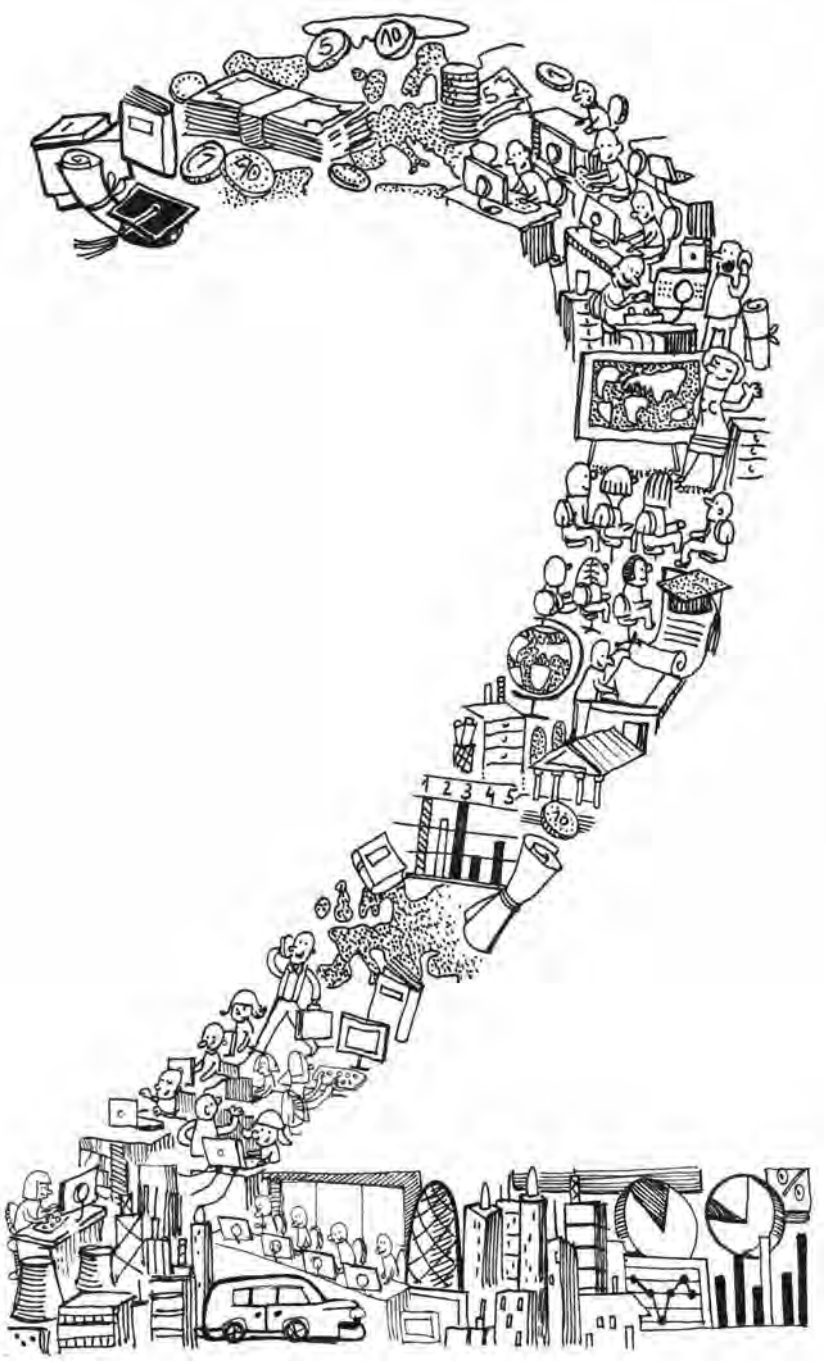
Tehnološka promena širi međusobne odnose i čini ih ostvarljivima; tehnologija ruši prepreke između industrija i podstiče ih na zajedništvo, a to se posebno odnosi na mikroelektroniku, tehnologije komunikacija i informacione tehnologije. Spajanje tehnologija je najvidljivije u

ličnom računaru, koji ima nisku cenu. Pošto se navedene tehnologije nalaze u mnogim proizvodima i procesima proizvodnje, povećavaju se prilike za zajednički razvoj tehnologije, nabavku i proizvodnju komponenti. Primeri povezanih tehnoloških proizvoda su računari, telekomunikacije, rasveta, grejanje, klimatizacija prostora, liftovi u zgradama, integrisana kabina aviona itd.

Primer firme Caterpillar Inc.[58] Ljudi je povezuju sa teškom mašinerijom. Ovaj brend u Evropi je sada u modi. Posle ranaca i vozila za opštu namenu, međunarodne gradske face su se zakačile za Kat (Cat) opremu, kao novi simbol američke kulture boravka na svežem vazduhu, sa primesom izdržljivosti i poštenog i napornog rada. Kat je počeo da se bavi prodajom negde 1990. godine, ali taj posao nije u pravom smislu krenuo sve negde do 1994. godine. Kat roba je 2001. godine – tj. „odeća, galanterija i roba namenjena za poklone" - ostvarila promet u vrednosti od jedne milijarde dolara, što je oko 5% njihove ukupne zarade. Možete takođe da kupite Kat trkače proizvode i „preko 300 modela čizama, cipela i sandala za muškarce, žene i decu". „Ova roba," kaže Kat na svom vebsajtu, „odražava grubi, izdržljiv i trajni kvalitet najbolje svetske opreme koja rovari tlo –Katepilar mašine i motore." Nego šta!

Čini se da je isprva Kat krenuo sa radničkom odećom kako bi podigao svoj ugled kod ljudi koji u celom svetu koriste njihovu opremu, ali biznis sa odećom za svaki dan je krenuo da se razvija i mnogi od njihovih novih evropskih mušterija ne bi svesno nikad ni prišli Katepilar opremi. Mnogi mladi muškarci, kao i neke žene, žele da izgledaju i da se ponašaju žilavo, i nekom čudnom osmozom Kat je dobio značenje Žilav, tako da se Kat brend sada pojavljuje na odeći i čizmama koje izgledaju izdržljivo i grubo. Kao i Kat oprema, i Kat odeća je sada globalni brend. Ona oličava iste vrednosti svuda u svetu.

[58]Voli Olins, 2004, *O brendu*, Profile, Beograd, str. 92.



STRATEGIJSKA MAPA I INTELEKTULANI KAPITAL

UNIVERZITET
PRIVATNI
AKREDITOVANI
UNIVERZITET
SINGIDUNUM

2.1. Strategijska mapa i Balanced scorecard

Kaplan i Norton u knjizi *Strategijske mape* navode da „strategija opisuje kako jedna organizacija namerava da ostvari održivu vrednost za svoje deoničare.“[1] Posebno ističu uticaj neopipljive imovine na stvaranje održive vrednosti. Neopipljiva imovina, kao što su znanje i tehnologija, može imati direktan ili indirektan uticaj na finansijske rezultate.[2] Primer indirektnog uticaja je obučavanje zaposlenih za Menadžment totalnog kvaliteta ili za tehniku Six sigma (identifikuje i uklanja greške i nedostatke poslovanja i proizvodnje). Na ovaj način se poboljšava kvalitet procesa, što očekivano dovodi do zadovoljstva potrošača, povećanja njegove lojalnosti i konačno, zadovoljstvo potrošača vodi do poboljšanja prodaje i profita.

Kada posmatramo pojedinačne kompanije, neopipljiva imovina omogućava organizaciji da:[3]

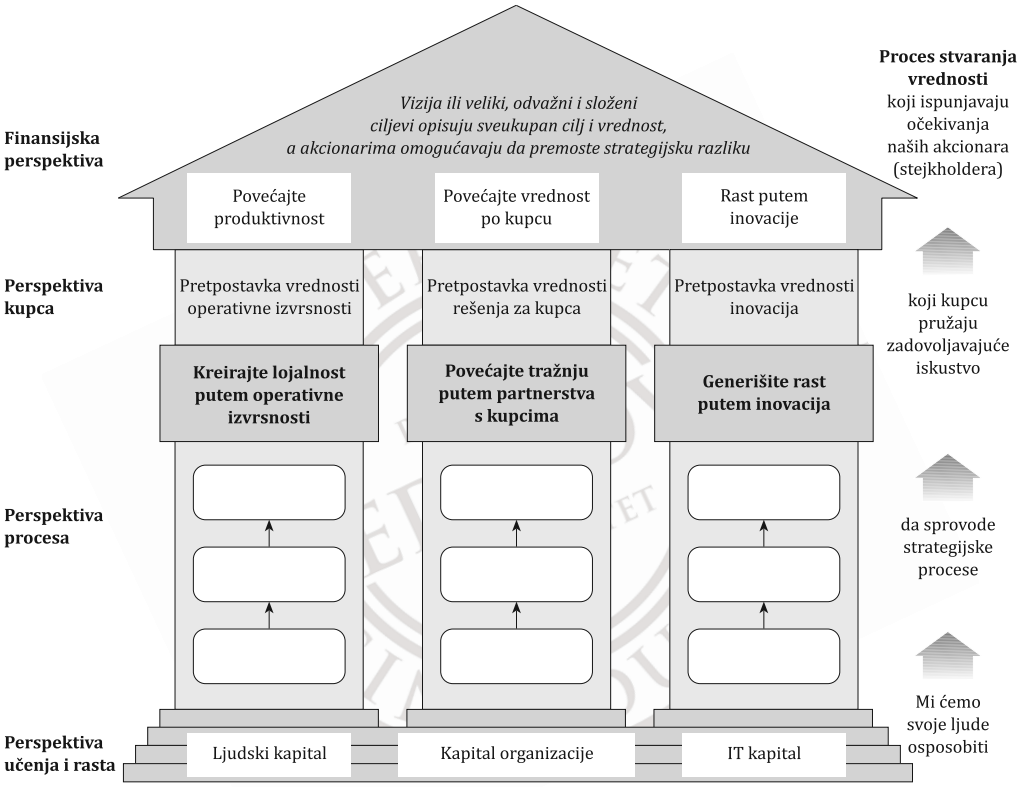
- razvije odnos sa potrošačima tako da zadrži postojeće segmente i omogući da novi segmenti potrošača budu efikasno usluženi i zadovoljni,
- uvodi inovativne proizvode i usluge koje ciljni potrošači žele,

[1] Robert S. Kaplan, David P. Norton, 2004, *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard business school press, Boston, Massachusetts, p. 29.

[2] Primeri finansijskih rezultata su povećanje prihoda, smanjenje troškova i uvećanje profita.

[3] Robert S. Kaplan, David P. Norton, 1996, *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston, str. 3.

– proizvodi visokokvalitetne proizvode i usluge po niskim cenama,
– mobiliše sposobnosti i motivacije radi stalnog poboljšavanja sposobnosti, kvaliteta i korišćenja vremena,
– koristi informacione tehnologije podataka i sistema.



Slika 8 – Strategija tri stuba[4]

Vrednost neopipljive imovine zavisi od usaglašenosti sa strategijom. Veoma je važno koja vrsta obuke i podsticaja zaposlenih se koristi.

[4] Kaplan, Robert S, Norton Dejvid P., 2010, *Premija za uspeh: povezivanje strategije sa operacijama radi sticanja konkurentske prednosti*, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd, str. 77.

To zavisi od strategije koja može biti usmerena na strategiju ukupnih niskih troškova, proizvodno liderstvo, strategiju inovacije itd. „Ako investiranje u neopipljivu imovinu za organizaciju predstavlja trošak onda je to njena loša procena... Unutrašnji procesi kao što su dizajn, proizvodnja, dostava i servis za kupce su potrebni kako bi pretvorili potencijalnu vrednost neopipljive imovine u opipljivu vrednost“[5]. Maksimum vrednosti se stvara kada je neopipljiva imovina preduzeća u skladu sa opipljivom imovinom i strategijom.

Ocenu uspešnosti kompanije ili organizacije možemo vršiti merenjem strategijskih rezultata i merenjem finansijskih rezultata. Merenje strategijskih rezultata daje odgovor na pitanje da li preduzeće jača svoju tržišnu poziciju, konkurentsku vitalnost i buduće poslovne izglede. Preduzeće mora ostvariti i prihvatljive finansijske rezultate, međutim, oni sami po sebi nisu dovoljni. Aktuelni finansijski rezultati nisu pouzdan pokazatelj budućih izgleda za preduzeće. Strategijski rezultati su jednako važni ako ne i važniji. Oni pokazuju da li je preduzeće stvorilo konkurensku prednost ili zaostaje za konkurentima, kao i da li je tržišna pozicija ojačala ili oslabila. Bolji strategijski rezultati podstiču i bolje finansijske rezultate.

Balanced scorecard je upravljački sistem koji može da aktivira energiju, sposobnosti i specifično znanje koje ljudi širom organizacije poseduju i može ove vrline usmeriti prema ispunjenju dugoročnih strategijskih ciljeva. Strategijska mapa obezbeđuje okvir za opisivanje kako strategija povezuje neopipljivu imovinu sa procesom stvaranja vrednosti. Balanced scorecard je sistem merenja rezultata i ishoda preduzeća i podrazumeva postavljanje i finansijskih i strategijskih ciljeva preduzeća i merenje njihovog ostvarivanja. Postavljanje finansijskih i strategijskih ciljeva uključuje kratkoročne i dugoročne ciljeve. Balanced scorecard pomaže organizacijama u rešavanju tri glavna pitanja:

[5] Robert S. Kaplan, David P. Norton, 2004, *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard business school press, Boston, Massachusetts, p. 29.

delotvornosti merenja organizacionog uspeha, povećanja nematerijalne imovine i izazova sprovođenja strategije.[6] Ova tri osnovna činioca utiču na svaku organizaciju. Oslanjaju se na finansijske mere učinka u ocenjivanju uspeha, povećanju nematerijalne imovine koja stvara vrednost i rešavanje problema u sprovođenju strategije.

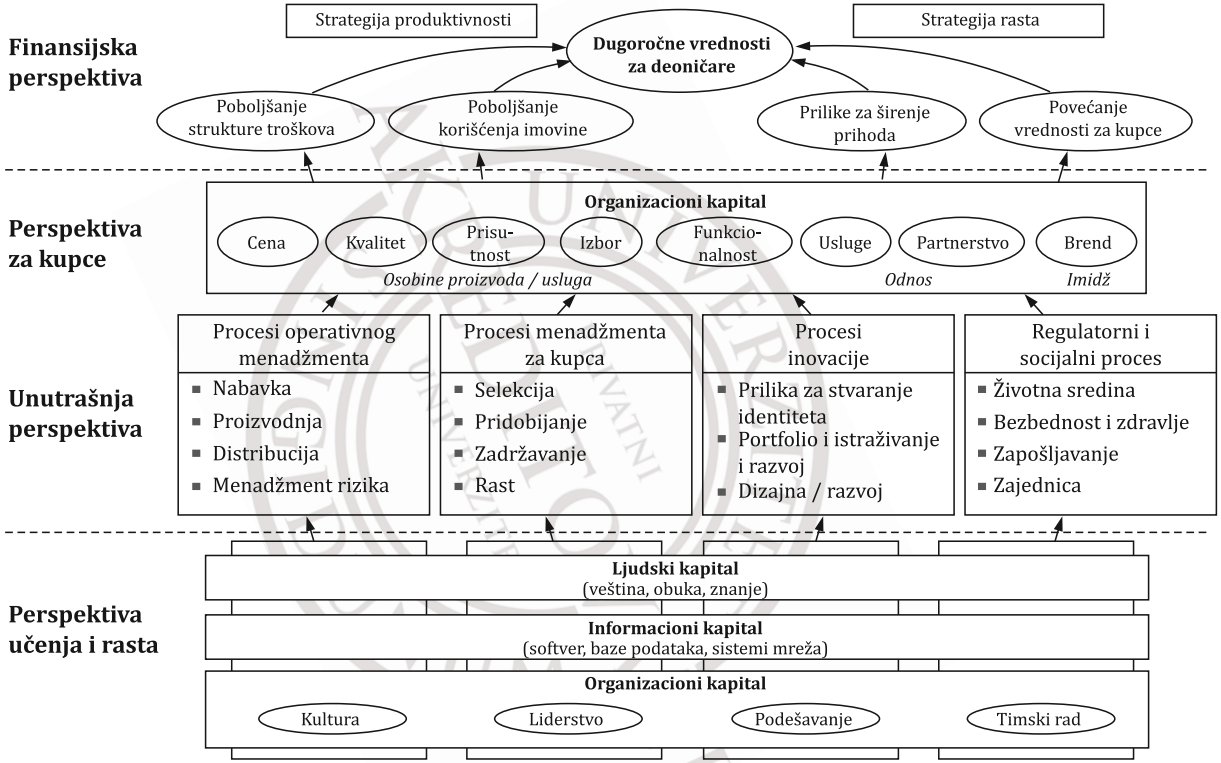
„Ako nešto ne možete da izmerite, nećete time moći ni da upravljate. Merni sistem organizacije ostavlja snažan učinak na ponašanje ljudi unutar i izvan organizacije. Da bi kompanije mogle da prežive i napreduju u konkurenciji informacionog doba, moraju koristiti merne i upravljačke sisteme izvedene iz svojih strategija i sposobnosti.“[7]

Tabela 13 – Generičke mere

Perspektiva	Generička merila	
Finansijska	Povraćaj na ulaganje	Produktivnost
	Profitabilnost	Smanjenje troškova
	Rast prihoda	
Potrošačka	Tržišno učešće	Zadržavanje
	Osvajanje potrošača	Profitabilnost
	Zadovoljstvo	
Interna	Kvalitet	Uvođenje novih proizvoda
	Naručivanje od dobavljača	Marketing i prodaja
	Vreme izrade	Održavanje
	Cenovna konkurentnost	
Učenje i razvoj	Zadovoljstvo zaposlenih	Obuka/Obrazovanje
	Zadržavanje zaposlenih	Produktivnost zaposlenih
	Sigurnost zaposlenih	Informacioni sistem

[6] Paul R. Niven, 2006, *Balanced Scorecard. Korak po korak. Maksimiziranje učinka i održavanje rezultata*, Poslovni dnevnik Masmedia, Zagreb, prevod str. 19.

[7] Kaplan, Robert S., Norton David P., 2010, *Uravnotežena tablica rezultata*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, Mate Zagreb, str. 21.



Slika 9 – Strateška mapa[355]

[8] Robert S. Kaplan, David P. Norton, 2004, *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard business school press, Boston, Massachusetts, p. 66.

Strategijsku mapu čini struktura četiri perspektive i njihove uzročno-posledične veze. Stubovi strukture prema Kaplanu i Nortonu su sledeći:[9]

– perspektiva učenja i rasta,

– interna perspektiva,

– perspektiva kupaca i,

– finansijska perspektiva.

Svaka generička mera može se fino razložiti, i u zavisnosti od vrste aktivnosti i strategijskih ciljeva formira se sistem merenja i prati učinak. Balanced scorecard prevodi misiju i strategiju u zadatke i merila, organizovane u navedene četiri perspektive. Definisanjem ishoda koje organizacija želi, kao i pokretača koji dovode do tih ishoda, menadžeri usmeravaju energiju, sposobnosti i specifična znanja ljudi u organizaciji prema dugoročnim ciljevima.[10]

Perspektiva učenja i rasta opisuje neopipljivu imovinu preduzeća i njenu ulogu u strategiji. Neopipljivu imovinu čine:[11]

(i) *Ljudski kapital* – pristupačnost stručnog kadra, talenta i znanja neophodnog za sprovođenje strategije.

(ii) *Informacioni kapital* – pristupačnost informacionim sistemima, mreži i infrastrukturi neophodnoj za uspostavljanje strategije.

(iii) *Organizacioni kapital* – kakva vrsta sredine i organizacije je potrebna da se održi proces promene neophodne za sprovođenje strategije.

[9] Robert S. Kaplan, David P. Norton, 2004, *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard business school press, Boston, Massachusetts, p. 30.

[10] Kaplan, Robert S., Norton David P., 2010, *Uravnotežena tablica rezultata*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, Mate Zagreb, str. 25.

[11] Robert S. Kaplan, David P. Norton, 2004, *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard business school press, Boston, Massachusetts, p. 49.

Izgradnja Balanced scorecard-a podrazumeva tri glavne kategorije za perspektivu učenja i rasta:[12] mogućnosti zaposlenih, mogućnosti informacionih sistema, motivacija i inicijativa. Proces merenja spremnosti ljudskog kapitala počinje sa identifikovanjem neophodnih sposobnosti od strane pojedinaca koji obavljaju bitne unutrašnje procese u strategijskoj mapi organizacije. Organizacija prvo identifikuje kompetentne profile koji temeljno opisuju zahteve za grupe poslova koji definišu strategijski uspeh. „Zatim se definišu neophodni zahtevi samog posla. Na kraju se povezuju kompetentni profili za taj posao. Kompetentni profil opisuje znanje, veštine i vrednosti neophodne da ima osoba zaposlena na određenoj poziciji."[13]



Slika 10 – Model kompetentnog profila – Chemico, Inc.[14]

Stvaranje vrednosti počiva na idejama ljudi na svim mestima u organizaciji, na odnosima sa klijenatima i dobavljačima, na bazama

[12] Robert S. Kaplan, David P. Norton, 1996, *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston, p. 127.

[13] Robert S. Kaplan, David P. Norton, 2004, *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard business school press, Boston, Massachusetts, p. 231.

[14] *Ibid*, p. 232.

podataka kao riznicama znanja i na kulturi koja razvija osećaja za kvalitet i inovaciju.

Presudan pokretač u novoj ekonomiji predstavlja ljudski kapital. Tomas Stjuart kaže: „Najvažnija od čitave imovine je neopipljiva imovina poput veština, sposobnosti, ekspertize, kulture, lojalnosti itd. To je imovina znanja – intelektualni kapital – i ona određuje uspeh ili neuspeh."[15] Poslovne vođe počinju da posmatraju operativne pokretače budućih finansijskih rezultata poput zadovoljstva i lojalnosti kupaca, trajnih inovacija i učenja u organizaciji. Prema Drakeru ključ stvaranja vrednosti u novoj ekonomiji nalazi se u rukama *radnika sa znanjem*. „Ljudi sami po sebi imaju moć koju im daje njihovo znanje i motivacija. Osnažiti ljude znači probuditi tu unutrašnju snagu."[16] Osnaživanje zaposlenih jeste stvaranje organizacione klime koja oslobađa to znanje i iskustvo podstaknuto snažnom motivacijom. Ta klima podrazumeva da ljudi bez tačne informacije ne mogu da se ponašaju odgovorno. Sa druge strane, tačne informacije su preduslov za odgovorno ponašanje. Deljenjem informacija gradi se poverenje i podstiče organizaciono učenje. Dobra organizaciona klima stvara se i kroz autonomiju zaposlenog u okviru njegovih ovlašćenja, jer mu to daje moć delovanja i osećanje odgovornosti za rezultate. „Efikasno sprovođenje strategije zahteva da zaposleni budu lično zainteresovani za ostvarivanje strategijskih zadataka svoje kompanije i poslovne jedinice, te da u tome i pomognu. Proces usklađivanja zaposlenih i strategije zahteva tri koraka:

– informišite zaposlene o strategiji i edukujte ih u tom pogledu;

– povežite lične ciljeve i podsticaje zaposlenih sa strategijom;

[15] Paul R. Niven, 2006, *Balanced Scorecard. Korak po korak. Maksimiziranje učinka i održavanje rezultata*, Poslovni dnevnik Masmedia, Zagreb, str. 24.

[16] Blanchard, Ken, (grupa autora), 2010, *Rukovođenje na višoj razini. Blanchard o rukovođenju i stvaranju visokoučinkovitih organizacija*, MATE, Zagreb, str. 68.

– uskladite programe obuke i razvoja kako biste zaposlenima omogućili da steknu znanje, veštine i kompetencije potrebne za sprovođenje strategije."[17]

Komunikacija u organizaciji obezbeđuje razumevanje zadataka i merila i usklađivanje ličnih ciljeva sa strategijom. Povratna informacija pruža saznanje o uspešnosti planirane strategije, o mogućnosti promena pojedinih ciljeva i omogućava sticanje iskustva u primeni, kao i ugrađivanje tog iskustva u nove poduhvate. Prikupljanje podataka, testiranje, promišljanje i učenje od temeljnog značaja su za uspešnu primenu strategije. Balanced scorecard pruža snažne i jasne argumente u korist nematerijalne imovine, otvara perspektivu učenju i razvoju zaposlenih, omogućava unapređenje informacione tehnologije i usklađivanje organizacionih procedura i rutina. „Potreban je još jedan korak za usklađivanje zaposlenih sa strategijom. Oni moraju da razvijaju kompetencije – znanje, veštine i vrednosti – kako bi mogli da postižu izvrsne rezultate.

– *Znanje* je razumevanje stečeno učenjem i iskustvom. Ono predstavlja ovladavanje oblašću koja se proučava, profesionalnom i tehničkom disciplinom ili određenom stručnošću.
– *Veština* je znanje *kako* da se nešto uradi, i to dosledno i efikasno, recimo kako se rukuje nekom složenom mašinom, obavlja finansijska kontrola, izrađuje finansijski plan klijenta, vodi sastanak ili posećuje kupac.
– *Vrednosti* predstavljaju ponašanja, karakteristike i motive uključene u zadatke koje ljudi obavljaju. Za vrednosti se može reći da su fokusirane na kupca, pragmatične, inovativne ili orijentisane na ciljeve."[18]

[17] Kaplan, Robert S., Norton, Dejvid P., 2010, *Premija za uspeh: povezivanje strategije sa operacijama radi sticanja konkurentske prednosti*, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd, str. 150.
[18] *Ibid*, str. 162.

Informacioni kapital se sastoji od dve komponente: tehnološke infrastrukture i aplikacija informacionog kapitala. Tehnološka infrastruktura uključuje i tehnologiju poput mreže komunikacija, kao i menadžerske ekspertize kao što su standardi, koje su neophodne za donošenje i korišćenje aplikacija informacionog kapitala. Aplikacija informacionog kapitala je skup znanja, informacija i tehnologije.

Organizacioni kapital se najčešće gradi oko četiri komponente:[19] kultura, liderstvo, usklađivanje i timski rad. Prvi korak u razvoju strategije organizacionog kapitala je da se definiše agenda promene. Ona identifikuje pomeranje klime u organizaciji. Promene uključuju dve kategorije: promene u ponašanju neophodne da se stvori vrednost za potrošače i deoničare, i promene u ponašanju, neophodne radi izvršenja strategije. Promene za stvaranje vrednosti se fokusiraju na kupce – podstiču kreativnost i inovativnost i stvaranje rezultata. Promene koje treba sprovoditi radi izvršenja strategije jesu razumevanje misije, strategije i vrednosti, stvaranje odgovornosti, otvorena komunikacija i timski rad.

Kaplan i Norton navode primer penzionog fonda *U. S. Steel and Carnegie* i Američkog instituta ovlašćenih javnih računovođa, i citiraju preporuke kompanijama: Nefinansijska merila, kao što su merenje potrošačkog zadovoljstva ili brzine razvoja novog proizvoda, bila bi od velike pomoći investitorima i analitičarima. „Da bi zadovoljilo promenljive potrebe korisnika, poslovno izveštavanje mora:

- pružiti više informacija o planovima, rizicima i nesigurnostima;
- više se mora fokusirati na činioce koji stvaraju vrednost na duži rok, uključujući nefinansijska merila koja pokazuju na koji se način izvode ključni poslovni procesi;

[19] Robert S. Kaplan, David P. Norton, 2004, *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard business school press, Boston, Massachusetts, p. 277.

– bolje uskladiti informacije rukovodiocima, koje se plasiraju van kompanije sa informacijama unutar organizacije, kako bi mogli da upravljaju poslovanjem."[20]

Interna perspektiva identifikuje ključne procese za koje se očekuje da će imati najveći uticaj na strategiju. Posebno se izdvajaju sledeće četiri grupe procesa:[21]

– operativni procesi,
– procesi upravljanja kupcima,
– inovacioni procesi,
– regulatorni i socijalni procesi.

Operativni procesi su primarne aktivnosti iz Porterovog lanca vrednosti. Operativni procesi uključuju dobijanje sirovih materijala od dobavljača, stvaranje gotovog proizvoda, dostavljanje proizvoda kupcima i upravljanje rizikom. Povezanost strategije i operacija zahteva sveobuhvatan okvir koji integriše planiranje prodaje i proizvodnje, alokaciju resursa, dinamičko predviđanje (budžeta) poslovnih i kapitalnih rashoda (OPEX – rashodi za zaposlene i korišćenje opreme i objekata; CAPEX – povećanje kapaciteta opreme i tehnologije) i finansijsko predviđanje profitabilnosti. Masovna proizvodnja i isporuka standardnih proizvoda i usluga mora se zameniti fleksibilnom, dinamičnom i visokokvalitetnom isporukom inovativnih proizvoda i usluga koji se mogu individualizovati za ciljane segmente kupaca.

Kompanija razvija upravljanje procesima tako što identifikuje glavne zadatke, koji podstiču ostvarivanje ciljeva u vezi s kupcima, kao i finansijskih ciljeva, potom dodeljuje ključne pokazatelje učinka koji podstiču na izvrsnost procesa. Na primer, merila za uvođenje novih

[20] Kaplan, Robert S., Norton David P, 2010, *Uravnotežena tablica rezultata*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, Mate Zagreb, str. 39.

[21] Robert S. Kaplan, David P., Norton, 2004, *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard business school press, Boston, Massachusetts, p. 43.

proizvoda u BSC predstavljaju pokazatelje ishoda (ili zaostajanja), koji obezbeđuju povratne informacije o tome da li je kompanija uspešno uvela nove proizvode, čime bi više nego otplatila troškove njihovog razvoja. Međutim, da bi se unapredio proces dizajniranja i razvoja, zaposlenima su potrebni procesni pokazatelji koji ih motivišu, ali i prate da li postojeći projekti ostvaruju uspeh. Zaposleni ne mogu čekati da proizvodi budu uvedeni da bi saznali da li su uspešni. Njima je potrebno da pokazatelje brže sagledaju.

Procesi upravljanja kupcima produbljuju vezu sa ciljnom grupom kroz odabir, pridobijanje i zadržavanje kupaca, kao i rast obima posla sa njima. Tipičan segment potrošača je onaj kome je bitna cena, brzo usvajanje novina i tehnička sofisticiranost. Za pridobijanje potencijalnih kupaca važno je uspostavljanje veze sa njima, utvrđivanje kriterijuma za proizvod ili uslugu i uspostavljanje cene. Zadržavanje kupaca proizlazi iz odlične usluge.

Tabela 14 – Merenje faktora uspeha novog proizvoda[22]

Kritičan faktor uspeha (CSF)	Metrika kritičnih faktora uspeha
Stalno uvoditi inovacije u naše proizvodne linije.	Broj zaštićenih ideja.
Dobro razumeti naša tržišta i ciljne segmente.	Broj predloga formulisanih zajedno sa ciljnim kupcima.
Sprovoditi proces stalnog praćenja u vezi s novouvedenim proizvodima.	Procenat učinka ostvaren novim proizvodima.

[22] Kaplan, Robert S., Norton Dejvid P., 2010, *Premija za uspeh: povezivanje strategije sa operacijama radi sticanja konkurentske prednosti*, FEFA, Beograd, str. 187.

Kroz inovacije razvijaju se novi proizvodi, procesi i usluge. „Mnoge organizacije danas imaju standardni obrazac za predlaganje inicijativa, koji uključuje sledeće:

– opis inicijative,

– strategijsku temu ili zadatak koji treba da podrži,

– očekivane rezultate,

– zahteve u vezi sa resursima, troškovima i vremenom."[23]

Do inovativnih ideja dolazi se u samom procesu proizvodnje – povećanjem mogućnosti već postojećih proizvoda i usluga, primenjivanjem novih otkrića i tehnologija i učenjem kroz predloge kupaca. „Upravljanje inovacijom uključuje četiri grupe procesa:

– određivanje mogućnosti za nove proizvode i usluge,

– upravljanje istraživačkim i razvojnim portfolijom,

– dizajn i razvoj novih proizvoda i usluga i,

– lansiranje novih proizvoda i usluga na tržište."[24]

Regulatorni i socijalni procesi su neophodni jer kompanije posluju u različitim sredinama i zajednicama. Nacionalna i lokalna regulativa u oblasti prirodne sredine, zdravlja, zaštite radnika, zapošljavanja i obuke zaposlenih, postavljaju standarde za praksu kompanija. Kompanije koje su društveno odgovorne proširuju ove standarde na celu zajednicu, brinu o životnoj sredini, investiraju u zajednicu i doprinose njenom razvoju.

Perspektiva kupaca opisuje kako će organizacija stvoriti održivu vrednost za kupce. Ova perspektiva uključuje nekoliko poznatih merila uspešnosti u odnosu na kupce: zadovoljstvo kupaca, pridobijanje kupaca, zadržavanje kupaca i učešće na tržištu.

[23] Kaplan, Robert S., Norton Dejvid P., 2010, *Premija za uspeh: povezivanje strategije sa operacijama radi sticanja konkurentske prednosti*, FEFA, Beograd, str. 114.

[24] Robert S. Kaplan, David P. Norton, 2004, *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard business school press, Boston, Massachusetts, p. 45.

„Praktično sva preduzeća pokušavaju da poboljšaju ova poznata merila za kupce, ali zadovoljavanje i zadržavanje kupaca teško mogu da predstavljaju strategiju. Strategija bi trebalo da identifikuje specifični segment kupaca koji kompanija cilja za rast i profitabilnost."[25] Kada kompanija shvati koja je njena ciljna grupa kupaca, može da ustanovi svoje ciljeve i mere za određivanje vrednosti koje namerava da ponudi. Vrednosti suštinski definišu odgovarajuću strategiju za kupce, i to opisivanjem jedinstvene kombinacije proizvoda, cene, servisa i usluge, odnosa i imidža koji organizacija nudi svojoj ciljnoj grupi. Potrebno je stvoriti oduševljene sledbenike, a to znači ponuditi klijentima novu sliku usluga i novo iskustvo. Važan je svaki kontakt kompanije sa klijentom.

Organizacije visokih performansi dobijaju od svojih klijenata i tržišta povratne informacije. Ljudi moraju biti spremni da slušaju bez odbrambenog stava. Aktivno slušanje sastoji se iz razumevanja i donošenju moguće odluke ako su predlozi kvalitetni. Sistem vrednosti prikazuje šta se očekuje da kompanija uradi za svoje kupce bolje ili drugačije od svoje konkurencije. Kada klijenti pričaju pozitivno o kompaniji, proizvodu i o nivou usluge, dobija se najbolji publicitet.

Upravljanje odnosima sa klijentima (CRM) sadrži pet ključnih elemenata neophodnih za uspeh:

1. strategija upravljanja klijentima – koje klijente obuhvatiti menadžmentom, za koje proizvode ili usluge, kojim kanalima;
2. modeli upravljanja klijentima – kako upravljati, da li recimo putem klasičnih segmentiranih CRM ili opštim pristupom *najbolja usluga za sve*;
3. infrastruktura – sistemi, podaci, operativne sposobnosti upravljanja klijentima npr. kol-centri;

[25] Robert S. Kaplan, David P. Norton, 2004, *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard business school press, Boston, Massachusetts, p. 40.

4. ljudi – ko će razvijati nove sposobnosti, ko će njima upravljati, i kako;
5. programi – kako instalirati nove sposobnosti *customer* menadžmenta.[26]

Konkretan sistem vrednosti implicira ciljeve i mere, a organizacija prevodi svoju strategiju u opipljive mere koje svi zaposleni mogu da razumeju, sprovode i usavršavaju.

Tabela 15 – Primeri vrednosti za kupce

Najbolja kupovina	Vrhunska funkcionalnost	Izvanredne usluge
Najniža cena	Posebne osobine i funkcije	Hardver i softver
Izvrstan i održiv kvalitet	Inovativni proizvodi	Instalacija i servis
Kratko vreme proizvodnje	Vođstvo u proizvodnji	Edukacija i konsalting

„Potrošačka strast ima dva oblika: aktivno učestvovanje u zamišljanju i uzbuđenost zbog potentnosti proizvoda."[27] Stvaranjem brenda proizvod koji se prodaje globalno izgleda upečatljivo i prikriva se njegova istorodnost. Brend podstiče inteligentnu kupovinu, ističe čulno uvažavanje kvaliteta proizvoda i razvija maštu. Izgradnja imidža, fokusiranje na detalje i stvaranje sofisticiranih razlika izazivaju potrošačku strast.

Drugi znak potrošačke strasti jeste potentnost proizvoda. U elektronskoj industriji korisnici kupuju USB, na koji mogu smestiti stotine knjiga, ali će ga upotrebiti za nekoliko stotina stranica (na

[26] Foss, Bryan, Stone Merlin, 2008, *CRM u sektoru finansijskih usluga. Praktični vodič za uspešno uspostavljanje sistema upravljanja odnosima sa klijentima*, Profile, Beograd, str. 584.
[27] Senet, Ričard, 2007, *Kultura novog kapitalizma*, Arhipelag, Beograd, str. 128.

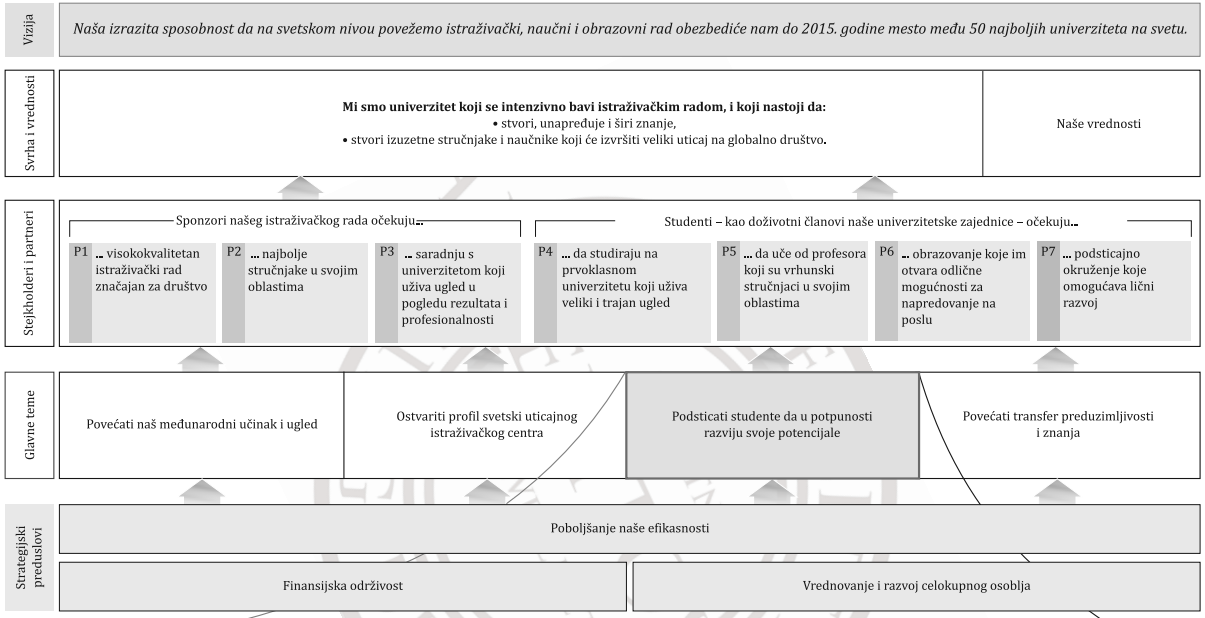
primer, iPod). Korisnik će voziti sportski auto u gusto naseljenom mestu ili će u terenskom džipu voziti decu u školu. To su kupci potentnosti.

Finansijska perspektiva opisuje opipljive rezultate kao što su povraćaj od investicija, vrednost za deoničare, profitabilnost, rast prihoda, a krajnji cilj je dovođenje profita do maksimuma. Finansijska perspektiva je kruna prethodnih perspektiva. „U osnovi finansijske strategije su jednostavne. Preduzeća mogu da ostvare više novca: (1) većom prodajom i (2) smanjenjem troškova. Sve ostalo je fina muzika."[28]

Povezanost sa strategijom u finansijskoj perspektivi raste jer organizacija balansira između suprotstavljenih poluga rasta i proizvodnje. Tako se preduzeće suočava sa tenzijom pošto se mora voditi računa o dugoročnoj (rast) i kratkoročnoj dimenziji (proizvodnja). Sveukupni finansijski ciljevi moraju da održe rast vrednosti akcija. „Finansijski zadaci u fazi rasta naglašavaju rast prihoda od prodaje – na novim tržištima i u poslovanju sa novim kupcima i od novih proizvoda i usluga – zadržavajući pri tome primerene nivoe potrošnje za razvoj proizvoda i procesa, sistema, sposobnosti zaposlenih i uspostavljanje novih marketinških prodajnih i distributivnih kanala."[29] U fazi održavanja naglašavaju se tradicionalna merila poput povratka angažovanog kapitala, operativne dobiti ili bruto dobiti. Investicioni projekti zavise od proračunske analize. U ovoj fazi može se računati ekonomska dodata vrednost ili vrednost za deoničare. Glavni cilj u zreloj fazi svog životnog ciklusa jeste da se maksimizira novac od ulaganja napravljenih u prošlosti.

[28] Robert S. Kaplan, David P. Norton, 2004, *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard business school press, Boston, Massachusetts, p. 36.

[29] Kaplan, Robert S., Norton David P., 2010, *Uravnotežena tablica rezultata*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, Mate Zagreb, str. 49.



Treća tema: podsticati studente da u potpunosti razviju svoje potencijale			
Strategijski zadaci	Merila	Ciljevi	Inicijative
1. Obezbediti izvrsno i podsticajno učenje i nastavu 2. Pretočiti izvrsnost naučnoistraživačkog rada u mogućnost da studenti stiču znanje 3. Obezbediti izuzetno iskustvo studentima 4. Povećati učešće onih koji mogu imati koristi	• Zadovoljstvo studenata • Odnos studenata/nastavnog osoblja • Nivo tražnje na pojedinim smerovima • Prosečna ocena studenata upisanih na osnovne studije • Procentualno učešće kohorte redovnih studenata na osnovnim studijama, koji potiču iz nižih društveno-ekonomskih grupa	• Najviši kvartil u visokoškolskom sektoru • Smanjenje na 15:1 • Povećanje na 8 prijava za svako mesto • Povećanje na 420 • Povećanje na 24%	„Studenti su zaista važni“ • Anketa zadovoljstva studenata • Program poboljšanja procesa učenja i nastave • Partnerski sporazumi sa studentima • Plan uzajamnog mentorstva • Studentski portal

Slika 11 – Strategijske teme Univerziteta u Lidsu

*

* *

Primer strategijske mape Univerziteta u Lidsu.[30]

Univerzitet u Lidsu pohađa više od trideset hiljada studenata. Lids je svoju strategijsku mapu zasnovao na četiri strategijske teme:

– povećati međunarodni učinak i ugled,

– ostvariti profil svetski uticajnog istraživačkog centra,

– podsticati studente da u potpunosti razviju svoje potencijale,

– povećati transfer preduzimljivosti i znanja.

Da bi ostvario jednu od strategijskih tema – postao vodeći istraživački centar i stekao svetski ugled, Univerzitet je odabrao desetak centara izvrsnosti, koje je trebalo posebno finansirati. Treća tema glasi: Podsticati studente da u potpunosti razviju svoje potencijale. Očekivanja studenata biće ispunjena time što im je ponuđeno obrazovanje koje stvara mogućnosti za napredovanje na poslu i što im je obezbeđeno da uče od profesora koji predstavljaju sam vrh istraživačkog i obrazovnog rada. Ova tema sadrži četiri zadatka:

– Obezbeđivanje izvrsnog i podsticajnog učenja i nastave. Nastavni programi se stalno razvijaju kako bi držali korak s vremenom. Proveravaju se u odnosu na međunarodne norme i usredsređuju na razvoj sposobnosti studenata da uče tokom celog života, što uključuje nekoliko posebnih mogućnosti kao što su sticanje međunarodnog iskustva, učenje na radnom mestu i preduzetništvo.

– Prevođenje izvrsnog naučnoistraživačkog rada u mogućnost da studenti stiču znanje. Istraživački rad Univerziteta temelj je svih nastavnih programa na svim nivoima.

[30] Kaplan, Robert S., Norton Dejvid P., 2010, *Premija za uspeh: povezivanje strategije sa operacijama radi sticanja konkurentske prednosti*, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd, str. 116.

– Omogućavanje izuzetnog iskustva studentima. Univerzitet sagledava iskustvo studenata iz njihove perspektive, što jasno saopštava kroz sporazume o partnerstvu sa studentima.
– Povećanje učešća onih koji mogu imati koristi. Treba usvojiti sveobuhvatan pristup za prijem studenata iz svih oblasti, uključujući nedovoljno zastupljene i netradicionalne studente.

Konkretni programi u okviru strategijske inicijative Studenti su zaista važni uključivali su sledeće:

– Sprovođenje ankete o zadovoljstvu studenata da bi se obezbedile osnovne povratne informacije utvrđene u okviru zadataka i merila. Tom anketom je dopunjena je anketa na nacionalnom nivou, a koju su koristili ostali univerziteti. Univerzitet je sarađivao s Univerzitetskom unijom kako bi mogao da preduzme mere u skladu sa zahtevima studentske populacije.
– Unapređivanje procesa učenja i nastave putem koordiniranih projekata predviđenih da poboljšaju obrazovanje, na primer tako što će uporediti nastavu, osigurati kvalitet i povezati istraživački rad.
– Postizanje partnerskog sporazuma sa studentima – novi, dvosmerni proces koji jasno definiše šta studenti mogu da očekuju od predavanja i nastavnog osoblja, i obrnuto, šta nastavno osoblje može da očekuje od studenta.
– Pokretanje mentorskog studentskog plana u okviru kojeg bi studenti jedni drugima mogli pomagati u radu.
– Uspostavljanje studentskog portala koji bi obezbedio onlajn prijavu, upis, plaćanje i druge osnovne funkcije potrebne za učenje i nastavu.

2.2. Intelektualni kapital

Intelektualni kapital (nevidljivi kapital) se sastoji od ljudskog kapitala, strukturnog kapitala i relacijskog kapitala. Ljudski kapital je skup znanja, veština, sposobnosti, intuicije i stavova radne snage. Strukturni kapital čini široki spektar patenata, modela i kompjuterskih i administrativnih sistema. To su sistem, struktura, strategija i kultura. Relacijski kapital određen je brendom, licencama, odnosima sa dobavljačima, saradnicima, korisnicima i kupcima.

Na pitanje gde se nalazi intelektualni kapital neke kompanije, i može li se on izmeriti daje se jedan uprošćen odgovor. Tržišna vrednost firme jednaka je vrednosti udela njenih običnih deonica puta broj glavnih deonica. Knjigovodstvena vrednost firme je u prvom redu mera vrednosti njene materijalne imovine. Dobija se kao razlika ukupne aktive i ukupnih dugovanja.

Knjigovodstvena vrednost firme izostavlja najvažniju imovinu kapitala. Vrednost pogona, opreme, zaliha i obrtnog kapitala firme ne predstavlja stvarnu vrednost. U stvarnoj vrednosti ogroman procenat čini tzv. neopipljiva imovina ili intelektualni kapital firme. Intelektualni kapital država je kolektivno znanje (dokumentovano ili ne) pojedinaca u organizaciji ili društvu. Ovo znanje se može koristiti da bi proizveli bogatstvo, uvećali materijalnu imovinu, zadobili konkurentsku prednost i/ili povećali vrednost drugih oblika kapitala.[31] Uključuje ljudski kapital, intelektualnu svojinu, strukturni i relacijski kapital.

[31] Business Dictionary, Internet adresa: http://www.businessdictionary.com/definition/intellectual-capital.html

Prema nekim autorima, uticaj globalne ekonomije i tražnja fleksibilne radne snage, doprineći tome da će sve veći broj ljudi u budućnosti postati *radnici sa portfeljom.*[32] Kako Gidens objašnjava, ovi radnici će posedovati portfelj veština – određeni broj veština i kvalifikacija koje će omogućiti promenu radnog mesta u toku radnog veka. Mali broj ljudi će imati postojanu karijeru u današnjem smislu te reči. Ideja „posao za ceo radni vek" postaje polako stvar prošlosti. Talenti i veštine sve više će se premeštati iz jedne firme u drugu, uz usputno prilagođavanje.

Globalizacija, snažan i brz razvoj informacionih tehnologija i promene u proizvodnji i uslugama doveli su do razvoja ekonomije znanja. Centralnu ulogu u ekonomiji znanja imaju radnici sa znanjem. „Najdinamičniji sektori ove nove ekonomije – računarstvo, finansije, softver, telekomunikacije – zavise od *radnika sa stručnim znanjem*: *belih okovratnika* koji proizvode i rade sa informacijama, a ne sa fizičkim proizvodima (porast tih radnika je najbrži u sektoru informacione tehnologije)... Ovi *kiber radnici* zaposleni su u širokom spektru zanimanja poput dizajniranja veb – sajtova, elektronske trgovine, prodaje i ogalašavanja preko interneta, analize podataka, pisanja softvera, grafičkog dizajna i finansijskog konsaltinga. Kiber radnici najveći deo dana provode ispred kompjutera i rade u okruženju koje nije hijerarhijski organizovano."[33] Pošto je ekonomija znanja u početnoj fazi razvoja, može se sa sigurnošću očekivati dalji porast broja kiber radnika. Stvaranje znanja je ljudski proces, a ne tehnološki. U ovakvom miljeu nastaje i nova disciplina u okviru ekonomije znanja – menadžment znanja. Menadžment znanja pokušava da optimalno upravlja ljudima sa znanjem, organizacijom koja uči i efektivno koristi informacione tehnologije.

[32] Entoni Gidens, *Sociologija*, Ekonomski fakultet, Beograd 2007, str. 417.
[33] *Ibid*, str. 300.

2.2.1. Ljudski kapital

OECD je definisao *ljudski kapital* kao znanje, veštine, kompetencije i osobine otelotvorene u pojedincu, koje omogućavaju stvaranje ličnog, društvenog i ekonomskog blagostanja.[34] *Ljudski kapital* podrazumeva znanje i veštine koje pojedinci stiču putem obrazovanja, obuke i iskustva.[35]

Šta mogu/treba da znam? Šta mogu da činim? Šta mogu da budem? Za Dekarta to je *rukovođenje vlastitim životom*, za Kanta *dobro vođenje života*, a za Aristotela *život u vrlini*. Neko *verovanje je znanje samo ako je dokaz protiv svih sumnji, čak i najpreteranijih* – Dekartova je premisa. „Dekart predlaže da se verovanje može smatrati znanje ako je ili temeljno – prema Dekartovom mišljenju to je ono verovanje za koje je nezamislivo da bude pogrešno – ili je izvedeno iz temeljnih verovanja korišćenjem odgovarajućih načela zaključivanja."[36] Znanje je opravdano istinito uverenje. „Znanje je rezultat čina saznavanja, čina kojim duh spoznaje objekat. Saznavati znači biti sposoban da se oblikuje ideja o nečemu, znači posedovati prisustvo duha. Saznanje može da se kreće od jednostavne identifikacije (zajedničko saznanje) do egzaktnog i potpunog razumevanja objekta (naučno saznanje). Znanje predstavlja skup povezanih i organizovanih saznanja iz kojih

[34] Keely, Brian, 2010, *Ljudski kapital. Kako ono što znate oblikuje vaš život*, OECD, Ministarstvo prosvete, Republika Srbija, str. 31.

[35] N. Gregory Mankiw, Mark P. Taylor, *Ekonomija*, Data Status, Beograd 2008, str. 508.

[36] Greco, John i Ernest Sosa (priredili), 2004, *Epistemologija: vodič u teorije znanja*, Naklada Jasenski i Turk, Zagreb, str. 195.

može da nastane nauka kao sistem formalnih i eksperimentalnih odnosa."[37]

Znanje podrazumeva akumulaciju informacija i mentalnu strukturu za njihovo organizovanje. Bertrand Rasel tvrdi da se znanje pojavljuje u formi opažanja, sećanja, navika, verovanja, uverenja, naučnog znanja ili očekivanja. „Svako znanje koje se tiče onoga što postoji u svetu, ako se ne odnosi direktno na činjenice, preko opažanja ili memorije, mora da bude izvedeno polazeći od premisa od kojih je bar jedna poznata preko opažanja ili memorije. Ne verujem da postoji potpuno a priori metoda za dokazivanje egzistencije bilo čega, ali verujem da postoje forme verovatnog zaključivanja koje moraju da budu prihvaćene, iako ne mogu da budu dokazane iskustvom."[38] U smislu koji se obično pridaje ovom terminu, znanje je jedna vrlo neodređena reč koja pokriva izvestan broj različitih stvari i izvestan broj različitih nivoa, od izvesnosti do slabe verovatnoće.[39]

„Ako *dobro* i *istinito* razgraničimo kao ono što odgovara različitim moćima duha, pokazaće se da su oni veoma slični zato što su i jedno i drugo univerzalnog opsega. Kao što razum može da spoznaje univerzalno biće i istinu, tako i volja može da žudi za univerzalnim dobrim; kao što razumu rasuđivanje služi kao njegova podređena moć za ophođenje sa pojedinačnim stvarima, tako volji moć slobodnog izbora (*liberum arbitrium*) služi kao podređeni pomoćnik u razvrstavanju odgovarajućih pojedinačnih sredstava za univerzalnu svrhu/cilj."[40] Moralne vrline su osobine ličnosti koje teže moralnim dobrima, kao što je dobrobit drugih. Individualne vrline su ljubaznost, poštenje, hrabrost, nepristrasnost, istrajnost, velikodušnost, razboritost i pouzdanost. Čin intelektualne vrline proizilazi iz njenog motivacionog

[37] Koadik, Iv – Fransoa Le, *Nauka o informacijama*, 2005, Klio, Beograd, str. 8.

[38] Rasel, Bertrand, 2007, *Moj filozofski razvoj*, Izdavačka knjižarnica Zorana Stojanovića Sremski Karlovci, Novi Sad, str. 156.

[39] *Ibid*, str. 157.

[40] Arent, Hana, 2010, *Život duha*, Službeni glasnik, Beograd, str. 383.

sistema, što ga ličnosti sa vrlinom karakteristično primenjuju u tim okolnostima, te je uspešan u postizanju istine. *Znanje je verovanje koje proizilazi iz činova intelektualne vrline. Saznanje je kognitivni dodir sa realnošću koji proizilazi iz činova intelektualne vrline.*[41]

„Na putu interaktivnog odnosa sa stvarnošću treba da naučimo ne to kako da potčinimo ovaj svet da služi našem interesu već kako da se uskladimo sa njim. Istina će opravdati vrednost koja joj se tradicionalno pripisuje samo ako nam pomogne da se oslobodimo iluzija, tako da možemo usmeriti naše živote ka harmoničnoj interakciji sa samim sobom, drugim ljudima i sa stvarnošću u celini."[42] Kant je insistirao na tome da se *istina sastoji u slaganju (ili harmoniji) naših saznanja sa njihovim objektima.*

„Naše istraživanje i traganje za istinom jeste aktivno ljudsko postupanje sa svetom u kome živimo; to je delanje vođeno ljudskim potrebama i interesima. Naše istraživanje nije individualni projekat; to je zajednički poduhvat, u kom je saradnja s drugim ljudskim bićima od vitalnog značaja. Ova zajednička akcija nije bazirana samo na zajedničkim potrebama i interesima već takođe i na prethodnom znanju i istinama."[43] Sa usponom moderne nauke, njen glavni princip je stalni napredak, koji je nadahnjuje. Ideja napretka rezultat je velikih pomaka u naučnom znanju i neprekidnog traganja za dobrim i istinitim.

Razlikujemo više vrsta znanja kao što su znanje činjenica, znanje opštih veza između činjenica, teorijsko i praktično znanje, opšte i individualno, implicitno i eksplicitno znanje. Postoji ono koje se sistematizuje, dokumentuje, lako ponavlja i široko prenosi. Primeri takvog znanja su knjige i naučni radovi, tehnološki projekti, softveri, patenti i dr. Postoji i nevidljivo znanje koje se nalazi u svesti ljudi, u

[41] Greco, John i Ernest Sosa (priredili), 2004, *Epistemologija: vodič u teorije znanja*, Naklada Jasenski i Turk, Zagreb, str. 136–137.
[42] Čičovački, Predrag, 2010, *Istina i iluzija. Kant na raskrsnici moderne*, Dereta, Beograd, str. 27.
[43] *Ibid*, str. 49.

njihovom obrazovanju i iskustvu. Koristi se i prenosi samo uz učešće i saglasnost pojedinca. Kao što vidimo, znanje može biti eksplicitno, objektivno, formalno, otvoreno i ono ima je u oblik veština, podataka, naučnog znanja, priručnika i sl. Sa druge strane postoji implicitno, nevidljivo, lično i skriveno znanje. Ono je ključno za stvaranje novog znanja u organizaciji.

Baza znanja je organizovan skup ukupnog ljudskog znanja i organizacijskog znanja dostupnog za korišćenje. Baza znanja uključuje baze podataka, kataloge dokumenata, arhive, internet stranice, zbirke knjiga, oznake, mape, video i audio izvore, izvore slika, filmove, umetničke kolekcije, beleške diskusija, transkripte, rezultate istraživanja, ekspertska znanja, stručna mišljenja itd.

U izvornom značenju, veština je zanat, umeće, umetnost. Kod ljudi možemo razlikovati tehničke, humanističke i konceptualne veštine. Tehnička veština je umeće korišćenja procedura, tehnika, znanja i spretnosti za obavljanje nekog posla ili aktivnosti. Podrazumeva sposobnost upotrebljavanja odgovarajućih alata i tehnika, ili sposobnost u određenoj oblasti specijalizacije. Tehničke veštine su usmerene na stvari. Humanističke veštine predstavljaju poznavanje i sposobnost rada sa ljudima. Obično se smatra da su to veštine komunikacije sa ljudima. Podstiču timski rad i saradnju a stvaraju atmosferu poverenja. Konceptualne veštine podrazumevaju sposobnost rada na idejama, apstraktnim iskazima i strategijskim planovima.

Veštine nisu samo zanatske ili rutinske već se razvijaju u snažne kompetencije poput veština rešavanja problema, veština socijalnog zaključivanja, opšte kognitivne sposobnosti i drugih važnih činilaca. Veština rešavanja problema ogleda se u kreativnoj sposobnosti osobe da savlada nove, neuobičajene i slabo definisane organizacione i druge probleme i zadatke. Ova veština sadrži prepoznavanje problema, prikupljanje informacija o njemu, sagledavanje problema i predlog ili nacrt rešenja. Veština procenjivanja društvenih okolnosti podrazumeva poznavanje ljudi i društvenih sistema. Sadrži sposobnost razumeva-

nja drugih, prepoznavanje onoga što im je važno – shvatanje njihove motivacije, fleksibilnost ophođenja i sposobnost predstavljanja svojih stavova drugima. Termin kompetencije se vezuje za debate o stručnoj obuci, ali se proširio i na polje školskog obrazovanja. Vejnert (Weinert) definiše kompetencije kao „kognitivne sposobnosti i veštine da se reše neki problemi i da se iskoriste motivaciona, voljna i socijalna spremnost i sposobnost, s ovim u vezi, na uspešan i odgovoran način u različitim situacijama."[44]

Znanje i veštine se razvijaju kroz proces obrazovanja i učenja. „Zadatak obrazovanja nije samo da razvije ljude prilagođene sadašnjoj situaciji, već i ljude koji će biti u poziciji da deluju kao nosioci društvenog razvoja u narednoj etapi."[45] Obrazovanje je proces ne samo prikupljanja informacija i katalogizacija činjenica, već i sistem saznanja koji kao motivišući činilac utiče na čovekovo shvatanje sveta. „U Oksfordskom rečniku, obrazovanje je definisano kao proces podizanja (mladih osoba); to je sistematsko obučavanje, školovanje i uvežbavanje mladih (i odraslih) kao priprema za životni posao; ono je kultura ili razvoj sposobnosti, formiranje karaktera."[46] Obrazovanje osposobljava ljude da žive, rade i zarađuju; razvija sposobnosti i veštine; sprema pojedince za njeno uključivanje u građansko društvo.

„Cilj obrazovanja je razvijanje znanja, moralnih vrednosti i shvatanja koja se zahtevaju u svim područjima života, pre nego znanja i veština vezanih za ograničena polja aktivnosti. Svrha obrazovanja je da mladim ljudima i odraslima obezbedi neophodne uslove za razvijanje shvatanja tradicije i ideja koje utiču na društvo u kojem žive, za razumevanje svoje i drugih kultura i prirodnih zakona, i za sticanje

[44] OECD, 2010, *Razumeti mozak. Rođenje nauke o učenju*, Ministarstvo prosvete, Beograd, s. 296.

[45] Manhajm, Karl, 2009, *Eseji o sociologiji znanja*, Mediterran Publishing, Novi Sad, str. 283.

[46] Koković, Dragan, 2009, *Društvo i obrazovni kapital*, Mediterran Publishing, Novi Sad, str. 12.

lingvističkih i drugih veština koje stoje u osnovi učenja, ličnog razvoja, stvaralaštva i komunikacije."[47]

Kurikulum/didaktika označava program obrazovanja, nastave i učenja. Obuhvata institucionalne ciljeve i operativne nastavne planove i programe. Cilj obrazovanja ne bi trebalo da bude samo sticanje tačnog znanja, nego i podsticanje razumevanja i sposobnosti za rešavanje problema. Obrazovanje pomoću programa, uz korišćenje metoda, usmerava ili ubrzava proces učenja. Naše veštine i navike, znanje, motivi, brojne emocije, različite osobine, pa i naša ličnost, prvenstveno su rezultat učenja. Pod učenjem podrazumevamo relativno trajne promene ponašanja na osnovu aktivnosti pojedinca. Koković ističe da se učenje zasniva na četiri stuba:[48]

– *učenje za znanje* (opšte obrazovanje i učenje kako se uči),
– *učenje za rad* (sticanje stručnih veština, učenje za saradnju i timski rad),
– *učenje za zajednički život* (učenje za dijalog i toleranciju, razumevanje drugih ljudi),
– *učenje za postojanje* (razvoj ličnosti i individualnih potencijala, učenje za komunikaciju, raznolikost, samostalnost i eksperimentisanje).

Prema OECD-u učenje je prirodni proces za sva ljudska bića i mnogo više od usvajanja sadržaja i razvijanja kognitivnih veština. „Učenje se može definisati kao proces ekspanzije ličnih sposobnosti. Učenje uvek obuhvata interakciju kognitivnih i emocionalnih procesa, i učenje se odvija u društvenim kontekstima putem interakcije između učenika i njihovih okruženja."[49] Učenje je korišćenje osnovnih kognitiv-

[47] Koković, Dragan, 2009, *Društvo i obrazovni kapital*, Mediterran Publishing, Novi Sad str. 15.
[48] *Ibid*, str. 18.
[49] OECD, 2010, *Razumeti mozak. Rođenje nauke o učenju*, Ministarstvo prosvete Srbije, Zavod za udžbenike, Beograd, str. 258.

nih procesa, svesnih i nesvesnih, koji doprinose efikasnijem rešavanju problema i izvođenju zadataka u svakodnevnom životu. Razlikujemo formalno učenje, koje je vezano za obrazovne institucije; vaninstitucionalno, koje se odvija u klubovima, udruženjima ili na poslu; i implicitno koje nije unapred određeno već je nenameravano. Ovaj pristup nam govori da je učenje doživotan proces.

Nikola Rot ističe da je za učenje uviđanjem važno da se shvate odnosi u novoj problemskoj situaciji. Pri takvom učenju imamo angažovanu psihičku aktivnost koju nazivamo mišljenjem. Često se o učenju materijala koji nije smislen govori kao o mehaničkom učenju, a o učenju materijala sa smislom kao o logičkom učenju[50]. Psihološki činioci koji utiču na uspeh učenja i pamćenja jesu motivacija (interesovanje i volja), aktivnost pri učenju (rad na gradivu), uviđanje smisla. Pomoću mišljenja uviđamo odnose i veze među pojavama. „Iskustvo delatnosti mišljenja verovatno predstavlja prvobitan izvor našeg poimanja duhovnosti (*spirituality*) kao takve, bez obzira na forme u kojima se ona pojavljuje. Sa stanovišta psihologije, jedna od istaknutih odlika mišljenja jeste njegova hitrina koja se ni sa čim ne da uporediti – *hitar kao misao*, kaže Homer."[51] Dekart kaže *Cogito ergo sum* – mislim, dakle jesam.

Tabela 16 – Nikola Rot o mišljenju[52]

Mišljenje je usmereno operisanje znacima ili simbolima pomoću kojih dolazimo do uviđanja odnosa.
Mišljenje je posredno saznavanje pri kome se, koristeći iskustvo, saznaje više nego što je dato njima samima.
Mišljenje je mentalna aktivnost kojom nastojimo da savladamo neki aktuelni problem pred kojim smo se našli.

[50] Rot Nikola, 2010, *Opšta psihologija*, Zavod za udžbenike, Beograd, str. 146.
[51] Arent, Hana, 2010, *Život duha*, Službeni glasnik, Beograd, str. 61.
[52] Rot Nikola, 2010, *Opšta psihologija*, Zavod za udžbenike, Beograd, str. 180.

Za učenje, pamćenje i mišljenje poseban značaj ima memorija, koja se sastoji od znanja o prošlim događajima kroz postojanje mentalnih slika. Stečeno znanje i mišljenje nam pomaže da lakše i uspešnije rešavamo probleme. Da bi uspešno rešavala probleme, osoba mora imati:[53]

- *osetljivost na probleme,* tj. radoznalost i težnju da se saznaju i otkriju nove pojave i sklonost da se stvari ne prihvataju kao same po sebi razumljive,
- *otvorenost duha,* koja se ispoljava u sklonosti da se primaju i traže nove ideje i da se ne ostane uporno na šablonskim načinima rešavanja problema i da se umeju posmatrati stvari na nov način,
- *istrajnost u traženju rešenja* uprkos svim teškoćama na koje se nailazi.

Talenat se ogleda u sposobnosti da se misli o onome što bi se moglo dogoditi van konteksta i pozivanja na iskustvo, tj. da se uposli imaginacija. Originalna rešenja, do kojih dolazimo misaonom aktivnošću, koja imaju opštu društvenu vrednost, predstavljaju stvaralačko mišljenje. To su na primer, naučna otkrića, tehnički pronalasci, umetnička dela, naučna dela, književna dela itd. Prema Gilfordu „*karakteristike stvaralačkog mišljenja* su:

- originalnost – koja se sastoji u nalaženju neobičnih i retkih odgovora;
- fleksibilnost – koju čini sposobnost menjanja usmerenosti mišljenja;
- fluentnost – koju karakteriše sposobnost da se proizvede mnogo ideja;
- sposobnost redefinisanja – koja se sastoji u pronalaženju novih upotreba poznatih objekata;

[53] Rot Nikola, 2010, *Opšta psihologija*, Zavod za udžbenike, Beograd, str. 211.

– osetljivost za probleme – koju čini sposobnost otkrivanja pitanja i problema;
– elaboracija – umešnost da se u detalje razvije originalna ideja rešenja“[54].

Postoje individualne razlike u uspešnosti mišljenja, koje se redovno označavaju kao razlike u inteligenciji. Inteligencija obuhvata zapažanje, obradu informacija, opšte rasuđivanje, razmišljanje i pamćenje. Prema Nikoli Rotu: „Inteligencija je sposobnost da se nauči novo i dotad nepoznato; sposobnost za formiranje apstraktnih pojmova i za formiranje apstraktnog mišljenja; sposobnost prilagođavanja i snalaženja u novim situacijama. Najčešće se navodi određenje: inteligencija je sposobnost snalaženja u novim situacijama. Pošto je inteligencija sposobnost rešavanja problema putem mišljenja, kao suštinska psihička aktivnost koja se upražnjava pri inteligentnom ponašanju, može se smatrati da je uviđanje bitnih odnosa u problemskoj situaciji. A bitnim odnosima i značajnim odnosima označavamo one koji su od važnosti za rešenje problema, za snalaženje u situaciji koja je za nas nova.“[55]

Rot daje primere faktorskih analiza.[56] Engleski psiholog Spirman je zaključio da uspeh u svakom poslu zavisi od dve grupe faktora:
– jednog opšteg ili generalnog faktora, koji odgovara onome što nazivamo inteligencijom, i
– više posebnih ili specifičnih faktora, važnih za uspešno obavljanje određenih vrsta poslova (rezultat su posebnog interesovanja za tu aktivnost, posebnog vežbanja i iskustva).

Prema američkom psihologu Terstonu (L. Thurstone), uspešno rešavanje različitih vrsta problema zavisi od sedam posebnih faktora.

[54] Rot Nikola, 2010, *Opšta psihologija*, Zavod za udžbenike, Beograd, str. 212.
[55] *Ibid*, str. 214.
[56] *Ibid*, str. 216.

Terston ih je nazvao primarnim sposobnostima (inteligencija je kombinacija ovih sedam posebnih faktora):

(i) W-faktor ili sposobnost rečitosti, a koji se manifestuje u lakom nalaženju reči, bogatstvu rečnika i lakom i tečnom jezičkom izražavanju;
(ii) V-faktor ili sposobnost za razumevanje sadržaja formulisanih rečima;
(iii) N-faktor ili numerički faktor, sposobnost uspešnog operisanja brojevima, prvenstveno pri osnovnim računskim operacijama;
(iv) S-faktor ili spacijalni faktor, sposobnost predstavljanja i zamišljanja prostornih odnosa;
(v) M-faktor ili faktor memorisanja, sposobnost zadržavanja ili obnavljanja utisaka, pre svega takvih koji se pamte mehanički;
(vi) P-faktor ili faktor percipiranja (opažanja), koji se ogleda u sposobnosti brzog uočavanja objekata, i u zapažanju i malih razlika, pre svega posredstvom vida, i
(vii) R-faktor ili faktor rezonovanja, koji se ogleda u sposobnosti nalaženja opštih principa i izvođenja pravila i zakonitosti iz datih podataka.

Pri rešavanju problema uspeh ne zavisi samo od jedne sposobnosti, niti je prost zbir više sposobnosti, već komleksnija kombinacija više faktora. Američki psiholog Gilford (P. Guilford) objedinio je veliki broj posebnih sposobnosti u pet grupa:

– sposobnost pamćenja – od koje zavisi zadržavanje i obnavljanje raznih vrsta utisaka;
– kognitivne sposobnosti – od kojih zavisi uočavanje podataka i osetljivost za nalaženje problema;
– sposobnost konvergentnog mišljenja – od koje zavisi umeće da se dosledno ide ka nalaženju rešenja u pravcu koji je označen zadatkom;
– sposobnosti divergentnog mišljenja koje se ogledaju u bogatstvu ideja, originalnosti, kreativnosti i u mogućnosti da se za dati problem nađe više dobrih rešenja;

– sposobnosti evaluativnog mišljenja koje se ogledaju u kritičnosti i tačnom ocenjivanju šta je ispravno a šta nije.

„Katel je razlikovao dva različita izražavanja opšte inteligencije: fluidnu inteligenciju, koja je nezavisna od kulture a izražava se u sposobnosti da se sagledaju kompleksni odnosi kao i da se primene novi, originalni načini u rešavanju problema, i kristalizovanu inteligenciju, koja se odnosi na korišćenje prethodno razvijenih veština, znanja i načina razmišljanja."[57]

Testovi inteligencije, bez obzira na višestruko značenje, podložni su kritici. Ovo je naročito važno zato jer inteligencija nije kvalitet koji postoji na statički način u nečijoj glavi. To je sposobnost pomoću koje osoba rešava probleme. Inteligencija je adaptivna. „Konkretno znanje, sposobnost da se uči iz iskustva, razlikuje eksperta od početnika i u velikoj meri određuje uspeh. Uspešno ponašanje često ukazuje na sposobnost da se upravlja sobom, zadacima i drugim ljudima. Te sposobnosti zahtevaju sposobnost da se realno sagledavaju sopstvene mogućnosti da se organizuju znanja i veštine i da se rešavaju problemi u međuljudskim odnosima."[58]

Rot ističe da ljudi nisu samo racionalna bića koja postupaju isključivo na osnovu razmišljanja i zaključivanja, već na njihove postupke utiču i njihova osećanja. Putem intelektualnih procesa opažanja, učenja i mišljenja, mi stičemo saznanja o svetu koji nas okružuje. Istovremeno su saznanja o pojavama, ljudima ili samom sebi praćena doživljajem vrednosti, tj. ono što saznajemo vrednujemo osećanjima. „Zato se ponekad osećanja obeležavaju kao doživljaj našeg vrednovanja i subjektivnog odnosa prema, stvarima, ljudima, događajima i prema sopstvenim postupcima. Ima jednostavnih ili elementarnih reakcija pri kojima je jasan samo doživljaj prijatnog i neprijatnog (u engleskom

[57] Karpara, Đan Vitorio, Danijel Ćervone, 2003, *Ličnost: determinante, dinamika i potencijali*, Dereta, Beograd, str. 133.
[58] *Ibid*, str. 137.

jeziku *feeling*). Zbog toga neki autori razlikuju jednostavni ili elementarni doživljaj prijatnosti i neprijatnosti od složenih osećanja koja nazivaju emocijama."[59] Američki psiholog Vudvort je svrstao emocije u sledećih šest izraza: (i) ljubav, sreća, veselost; (ii) iznenađenje; (iii) strah i patnja; (iv) gnev i odlučnost; (v) gađenje i odvratnost; (vi) prezir.

Rot navodi pojedine vrste osećanja, pokušavajući da ih klasifikuje:[60]

- Strah se javlja kao reagovanje na situacije koje su opasne po nas. Produžavanje opasnosti, uz našu nemoć da joj se suprotstavimo, izaziva doživljaj užasa. Strah je normalna reakcija na opasnost. Posebnu vrstu straha predstavljaju fobije (strah od određenih objekata i situacija) koje ne znače stvarnu opasnost niti čine opravdan i racionalan razlog straha.
- Gnev, ljutnja, srdžba, bes – izaziva ometanje zadovoljenja naših motiva i ostvarenja naših ciljeva. Gnev se redovno manifestuje u agresivnosti.
- Radost i žalost. Radost se javlja obično onda kad postignemo postavljeni cilj. Žalost se najčešće javlja kad izgubimo nešto što je za nas bilo vredno i od značaja.
- Čulna osećanja (bol, ukus, dodir, toplo, hladno, oset vida, oset sluha).
- Osećanja usmerena ka sopstvenoj ličnosti (osećanje uspeha i neuspeha, izrazit uspeh – osećanje ponosa, suprotno idealima i moralnim principima – osećanje stida, kršenje usvojenih moralnih principa – osećanje krivice, postupci koji su doneli štetu – osećanje kajanja).
- Osećanja usmerena ka drugim osobama (osećanje ljubavi, osećanje nežnosti, osećanje ljubomore, osećanje zavisti, osećanje mržnje).
- Estetska osećanja – zlatni presek – harmonija i lepota.

[59] Rot Nikola, 2010, *Opšta psihologija*, Zavod za udžbenike, Beograd, str. 230.
[60] *Ibid*, str. 242–251.

Svako prosuđivanje, procena vrednosti neke pojave ili ponašanja uključuje emocionalnu komponentu ili *osećajni ton*. „Vrednost je apstraktna filozofska kategorija koja se odnosi na ono što je poželjno, značajno i cenjeno. U psihologiji, vrednost označava najopštije verovanje o tome šta je i koliko valjano, poželjno, prijatno, korisno i što bi trebalo da bude cilj ljudskih napora (pozitivna vrednost), odnosno o tome šta je nepoželjno i nedopustivo (negativna vrednost)... Ko ceni istinu kao najvišu vrednost utrošiće čak i ceo život otkrivajući je, ko smatra da je to lepota, posvetiće ogromnu energiju stvarajući je, a ko ceni moć neće žaliti ni trud ni vreme da se uspne na najvišu lestvicu moći."[61] Ljudska kultura je nezamisliva bez vrednosti, koje čine njen temelj i sadržaj. Raznovrsne vrednosti su istina, lepota, sloboda, ljubav, prijateljstvo, dobrota, pravda, spasenje itd.

Prema Maslovu *vrednosti bića* ili B – vrednosti su: istina, dobrota, lepota, jedinstvo (celovitost, prevazilaženje podela), životni proces, jedinstvenost, savršenstvo (nužnost naspram slučajnosti), dovršenost (finalitet), pravda (poredak), jednostavnost, bogatstvo (totalitet, sveobuhvatnost), lakoća, igra, samodovoljnost, smislenost.[62]

Primer vrednosti dobrog i lepog.
Postoji jaz između toga da se bude dobra osoba i da se vodi prosperitetan ljudski život, koji prvenstveno uključuje moralno delovanje. Atistotel smatra da su ljudska bića i ranjiva i delatna, da imaju potrebu za bogatim i nesmanjivim mnoštvom delovanja i ističe ulogu ljubavi i prijateljstva u dobrom životu. „I egzistencija sveta i naša ljudska egzistencija imaju zajedničko značenje i svrhu: njihov dovoljan i krajnji razlog leži u borbi za ostvarenje najvišeg dobra... Dobra volja, ispravno

[61] Trebješanin, Žarko, 2008, *Rečnik Jungovih pojmova i simbola*, HESPERIAedu, Beograd, str. 455.
[62]Abraham Maslov, 2001, *O životnim vrednostima*, Žarko Albulj, Beograd, str. 48.

suđenje o situacijama i raspoloživa sredstva, i pravovremeni postupci su ono što treba da pružimo."[63]

Kantovci su verovali da postoji jedno područje vrednosti, područje moralnih vrednosti, od kojih se vrednost dobrog nalazi na vrhu. „Čovek može biti u centru univerzuma i mera svih stvari samo ako je racionalan, samo ako je u stanju da obuzda i kontroliše svoje sebične interese, rđave impulse, i da slobodno bira pomoću snage uma."[64]

„Najvažnije od ovih vrednosti i normi služe uglavnom da čoveka učine skromnim, i zahtevaju od njega da svoju energiju i život ne posveti sebičnim i banalnim ciljevima već da stremi najboljim i najvišim mogućnostima svoje prirode. Kantova vizija pripisuje čoveku cilj koji je daleko iznad njegovog izolovanog ega i njegovih zatvorenosti u svoj egocentrizam; on treba da postupa prema drugim ljudskim bićima kao jednakim i vrednim apsolutnog poštovanja..."[65] (na primer, dobar pojedinac teži ka ispunjenosti i smislu, veruje u razum, ima sređen život, oseća punoću i bogatstvo svog porodičnog života dok njegova deca odrastaju, a njegov život biva posvećen njihovim vaspitavanju i ispunjen njihovim postignućima).

Kant tvrdi: *lepota je simbol moralnosti*. Estetičke ideje se pojavljuju kao nešto lepo ili ružno; njihovo prepoznavanje čini nas vitalnim i životnim. Termin estetika potiče od grčke reči *aisthesis*, što znači oset, senzaciju, čulno opažanje i proces saznanja. „Sfera estetskog obuhvata čulni i osećajni život čoveka, pa predstave umetnosti, svojim čulnim i konkretnim svojstvima, čine samo jedan njen deo. Tako umetnost ulazi u predmet izučavanja estetike, jer ona nije ništa drugo nego jedan oblik čulnog saznanja, i to njegov savršen oblik (perfectio cognitionis sensitive). Ovo savršenstvo čulne spoznaje

[63] Čičovački, Predrag, 2010, *Istina i iluzija. Kant na raskrsnici moderne*, Dereta, Beograd, str. 166.
[64] *Ibid*, str. 180.
[65] *Ibid*, str. 181.

pruža zadovoljstvo ljudima. To je lepota“[66]. Hobs je bio prvi Englez koji se koristeći intelektualna sredstva, uhvatio u koštac sa pojmom stvaralačke mašte. „Čula primaju neke stvari, i predaju ih razumu; razum ih predaje mašti, mašta pamćenju, pamćenje rasuđivanju, kao kad se dodaju stvari od jednog ka drugom“[67].

Boalo je rekao: *Lepo je samo ono što je istinito. Volite razum, i neka sve što pišete pozajmljuje od njega lepotu, snagu i svetlost*. Apstraktna svojstva lepote su: prikladnost, raznovrsnost, jednostavnost, simetrija, razgovetnost, složenost, jednoobraznost, mera.

Francuski enciklopedista Didro definiše lepotu, zagonetno i nejasno, kao *odnose*. Prema njegovom mišljenju niko nije pokušao da utvrdi poreklo ideja o povezanosti, redu i simetriji od kojih se sastojala lepota. Naše estetsko iskustvo, kao i svako drugo iskustvo, počinje sa čulnim opažanjem. Mi te početne i čulne utiske ili motorne stimulanse kombinujemo i dovodimo u odnose. Kad nam tako stvareni odnosi odgovaraju – mi ih nazivamo lepim. Tako nas naše potrebe i najneposrednija primena sposobnosti uče pojmovima reda, poretka, simetrije, mehanizma, srazmernosti, jedinstva. Ti pojmovi dolaze iz istog izvora kao i pojmovi postojanja, broja, dužine, dubine.[68]

Odnos kod Didroa uključuje: odnos zadovoljstva i divljenja koji nastaje između posmatrača i predmeta, razne vrste odnosa unutar samog predmeta (između sredstava i svrhe, matematičke srazmere i proporcije, znaka i stvari koju označava), i srodne ljudske odnose, na primer moralne. Lepota je odnos, a ukus je opažanje odnosa.

[66] Gilbert, Katarina, Everet, Helmut Kun, 2004, *Istorija estetike. Revidirana i proširena*, Dereta, Beograd, str. *v*.
[67] *Ibid*, str. 159.
[68] *Ibid*, str. 209.

Lepota je vrhovna i apsolutna vrednost. Život mora biti lep, sve ostale njegove vrednosti – dobrota, istina, poštenje i mudrost – ili su obuhvaćene estetskim ispunjenjem, ili potčinjene njemu.[69]

Osnovnu karakteristiku čoveka predstavlja raznolika, obimna i bogata aktivnost, tj. delovanje prema unapred zamišljenim ciljevima. „Proces pokretanja aktivnosti radi ostvarenja određenih ciljeva, usmeravanja aktivnosti na određene objekte i regulisanje načina na koji će postupiti nazivamo motivacijom. One unutrašnje činioce koji pokreću na aktivnost, koji je usmeravaju i njome upravljaju – radi ostvarenja određenih ciljeva – nazivamo motivima... Izvor motiva su potrebe."[70] Različite navike, interesi, stavovi i druge osobine, mogu delovati takođe kao motivi. Prema Rotu, za motivaciju ljudi naročito su važna osećanja (npr. osećanje zadovoljstva zbog uspešnog ostvarivanja prihvaćenih ciljeva, a nezadovoljstva i ljutnje zbog teškoća da se postavljeni cilj ostvari).

Nikola Rot navodi da je najčešća podela motiva na biološke, društvene i personalne.[71] Biološki motivi se vezuju za uspostavljanje ravnoteže u organizmu (motiv gladi i žeđi – motiv za biološkim potrebama, materinski motiv – motiv da se imaju deca i motiv da se brine o deci, seksualni motiv – osnova složenog osećanja ljubavi između muškarca i žene, ostale potrebe – potreba za kiseonikom, potreba za određenom temperaturom tela, potreba za izlučivanjem suvišnih proizvoda metabolizma i varenja, potreba za spavanjem i odmorom, potreba za izbegavanjem bola, potreba za aktivnošću, potreba za saznavanjem, motiv radoznalosti).

Društvena priroda ljudske motivacije ogleda se u tome što je pretežna većina ljudskih potreba i motiva povezana sa društvenim životom i nastala je kao rezultat društvenog života ljudi (motiv za društvom –

[69] Gilbert, Katarina, Everet, Helmut Kun, 2004, *Istorija estetike. Revidirana i proširena*, Dereta, Beograd, str. 351.
[70] Rot Nikola, 2010, *Opšta psihologija*, Zavod za udžbenike, Beograd, str. 258.
[71] *Ibid*, str. 261-281.

težnja da se bude u prisustvu drugih, želja da se bude u neposrednom kontaktu sa pojedinim osobama, motiv za afektivnom vezanošću, tj. potreba za emocionalnom vezanošću, potreba ljudi da vole i da budu voljeni; motiv za samopotvrđivanjem – težnja pojedinca da bude priznt u sredini u kojoj živi, motiv za prestižem ili ugledom, koji se ogleda u težnji da se u svojoj sredini istakne ispred ostalih, motiv za moći ili za dominacijom, motiv za postignućem, motiv za samostalnošću je težnja pojedinca da bude konkretna ličnost, da ima izvesnu samostalnost odlučivanja, da ne bude pod stalnim nadzorom i staranjem, motiv za samoaktualizacijom i stvaralaštvom; motiv agresivnosti i agresivno reagovanje kao odgovor na napad na sopstvenu ličnost, oslobađanje od vlastitih agresivnih impulsa – katarza; motiv sigurnosti; motiv za sticanjem imovine; motiv moralne svesti koji predstavlja važnu opštu pokretačku snagu čoveka).

Personalni motivi predstavljaju specifičnost ličnog iskustva pojedinca. Na njih utiču lični interesi, lične sklonosti, lični stavovi, stečene navike, osobine ličnosti i za pojedinca karakteristična osećanja. „MekLiland je formulisao teoriju koja zagovara tri osnovna motiva i to: motiv za postignućem, udruživanjem i moći. Svaki motiv obuhvata međusobno suprotne želje i strahove. Postignuće se odnosi na želju za uspehom i strahom od neuspeha. Motiv za udruživanjem kombinuje želju za zaštitom i strah od odbacivanja od drugih. Moć obuhvata i želju za dominacijom i strah od zavisnosti... Procesi socijalizacije u kulturi i obrazovni sistemi dovode do veće ili manje sklonosti kod svojih članova da teže postignućima. Društva koja ohrabruju autonomiju i lično postignuće mogu postići brži društveni ekonomski rast.“[72]

Ponašanje svakog pojedinca uslovljeno je većim brojem motiva. Psiholog Abraham Maslov izložio je hijerarhiju motiva na sledeći način:[73]

[72] Karpara, Đan Vitorio, Danijel Ćervone, 2003, *Ličnost: determinante, dinamika i potencijali*, Dereta, Beograd, str. 463.

[73] Rot Nikola, 2010, *Opšta psihologija*, Zavod za udžbenike, Beograd, str. 283.

1. **Biološki** (disanje, hrana, voda, seks, spavanje, lučenje).
2. **Sigurnost** (bezbednost tela, porodice, imovine).
3. **Pripadnost i ljubav** (prijateljstvo, porodica, seksualna intimnost).
4. **Ugled i poštovanje** (samopouzdanje, poverenje, dostignuće, respekt drugih, respekt od strane drugih).
5. **Samoostvarenje** (moral, kreativnost, spontanost, rešavanje problema, nedostatak predrasuda, prihvatanje činjenica).

Maslov je predstavnik humanističke koncepcije ličnosti. „Čovek po njemu nije nesvesnim i bezobzirnim nagonima upravljano biće, niti je mehanički robot... Izlažući svoje shvatanje o ljudskoj prirodi ističe svesnost postupaka čoveka i njegovu slobodu. Čovek svesno postavlja sebi ciljeve i slobodnim izborom donosi svoje odluke. Za ono što čini je odgovoran i zna da je odgovoran. Svakome su čoveku, veli Maslov, svojstvene pozitivne odlike, date bar kao mogućnost. Takve izrazito pozitivne osobine jesu težnja za dobrotom, pravdom, za ljubavi prema drugima i za etičkim vrednostima. A naročito za stvaranjem i stvaralačkom aktivnošću."[74] Maslov smatra da je stvaralaštvo univerzalna ljudska osobina, bilo da je umetničko, naučno ili tehničko delo, ali i stvaranje u svakodnevnoj delatnosti ljudi. Odlika koju smatra najizrazitijom i bitnom jeste težnja za samoaktualizacijom.

„Zapadna shvatanja uma, funkcionisanja ličnosti i jedinstvenosti individua zasnovana su na grčko – jevrejsko – hrišćanskoj tradiciji. Ovo je tačno uprkos drugim uticajima potencijalno različitih sistema verovanja."[75] Ličnost je jedinstvena organizacija osobina, koja se formira uzajamnim delovanjem jedinke i sredine, i određuje opšti, za pojedinca karakterističan način ponašanja.

„Ličnost je kompleksnost psiholoških sistema koji doprinose jedinstvu i kontinuitetu u ponašanju i doživljaju individue... Trajni lični

[74] Rot Nikola, 2010, *Opšta psihologija*, Zavod za udžbenike, Beograd, str. 354.
[75] Karpara, Đan Vitorio, Danijel Ćervone, 2003, *Ličnost: determinante, dinamika i potencijali*, Dereta, Beograd, str. 50.

kvaliteti sadrže doživljaj identiteta (ja), celovitosti (misli, osećanja i ponašanja su deo mene) i jedinstvenost (ja jesam)... Ličnost je samoregulišući sistem s kapacitetom da služi individualnom razvoju i dobrobiti... Ličnost se razvija i funkcioniše u neprestanom procesu recipročnih interakcija sa sredinom. Interakcije sa socijalnim svetom postavljaju osnove za razvoj sposobnosti. Kako se ljudi razvijaju, njihove rastuće sposobnosti im pružaju veći stepen kontrole nad sopstvenim iskustvima. Ljudi kao uzročni agenti doprinose razvoju sopstvenih sposobnosti."[76] Ljudi sebe predstavljaju delima i rečima. Oni promišljeno odaberu šta treba da se pokaže, a šta da sakrije, čime ispoljavaju na koji način žele da se prikažu.[77]

Prema Jungu, postoje najpre dva tipa ličnosti: introvertni i ekstrovertni. Svaki čovek ima oba mehanizma, i samo relativno pretezanje jednog ili drugog čini određeni tip. Osnovne funkcije kod čoveka jesu mišljenje, osećanje, oset i intuicija. „Otuda ja razlikujem misaoni, osećajni, osetni, i intuitivni tip. Svaki od ovih tipova može, osim toga, da bude introvertan ili ekstravertan."[78]

„Ekstravertni tip je okrenut ka spoljnjem svetu, realističan je, preduzimljiv i pragmatičan. On je u međuljudskim odnosima spontan, komunikativan, druželjubiv, saradljiv, živahan, otvoren i socijabilan. Osoba ovog tipa lako uspostavlja nove prijateljske veze, optimistična je, vesela, srdačna, ljubazna i zato ima širok krug prijatelja i poznanika... Iz ekstravertnog stava ovog tipa, osim niza socijalno poželjnih osobina, proističu i neke manje poželjne kao što su rasipništvo, nonšalantnost, neodgovornost, impulsivnost i lakomislenost."[79] Ekstrovertni misaoni tip svoje mišljenje usmerava

[76] Karpara, Đan Vitorio, Danijel Ćervone, 2003, *Ličnost: determinante, dinamika i potencijali*, Dereta, Beograd, str. 31-32.

[77] Arent, Hana, 2010, *Život duha*, Službeni glasnik, Beograd, str. 49.

[78] Jung, Karl Gustav, 2003, *Psihološki tipovi*, Dereta, Beograd, str. 10.

[79] Trebješanin, Žarko, 2008, *Rečnik Jungovih pojmova i simbola*, HESPERIAedu, Beograd, s. 120.

i primenjuje na ono što odgovara objektivnim okolnostima, spoljašnjem svetu prirode i društva. To su obično pragmatični ljudi i dobri organizatori, na primer menadžeri, primenjeni naučnici, inženjeri i društveni radnici. Emotivni tip, karakterističan za žene, uspostavlja dobre, srdačne odnose sa različitim ljudima i dobro procenjuje interpersonalne odnose. Ovaj tip je pogodan za učitelje, lekare i socijalne radnike.

„Introvertni tip preokupiran je vlastitim subjektivnim svetom, povlači se iz spoljašnjeg sveta, nije mnogo komunikativan ni druželjubiv. On je u međuljudskim odnosima krajnje uzdržan, oprezan, povučen i zatvoren. Često je preterano savestan, sklon samooptuživanju i osećanju krivice... Ovaj tip je često vrlo emotivan, preosetljiv, ali svoja osećanja brižljivo skriva i vrlo strogo kontroliše. Introvertna osoba je po svojoj prirodi pesimista, sklona mračnim predviđanjima, preterano kritična, nepoverljiva i sumnjičava prema ljudima, njihovim postupcima i namerama."[80] Introvertni misaoni tip odlikuje subjektivni svet ideja i on je zaokupljen filozofskim učenjima i naučnim teorijama (tipičan primer je Kant). Intuitivni tip se upravlja prema snovima i vizijama i karakterističan je za umetnike.

Primenom faktorske analize, tokom devedesetih godina XX veka, ukazuje se da individualne razlike mogu biti organizovane u skladu sa strukturom pet faktora. „Dimenzije ekstraverzije (ili surgencije, energije), saradljivosti (prijateljski stav), savesnosti, emocionalne stabilnosti (ili neuroticizma) i intelekta (otvorenosti za iskustva ili prema uticajima kulture) stalno se javljaju."[81] Nešto ranije, tokom šezdesetih godina, dobijeni su faktori surgencije (entuzijazma), save-

[80] Trebješanin, Žarko, 2008, *Rečnik Jungovih pojmova i simbola*, HESPERIAedu, Beograd, str. 174.

[81] Karpara, Đan Vitorio, Danijel Ćervone, 2003, *Ličnost: determinante, dinamika i potencijali*, Dereta, Beograd, str. 102.

snosti, emocionalne stabilnosti, kulture i konformizma (sklonost da udovoljavamo drugima).

„Ličnost, trajna karakterna organizacija osobe, uključuje moralne i voljne komponente, kognitivnu komponentu inteligencije i emotivnu komponentu temperamenta. Olport (1937) je definisao temperament kao karakterističnu emocionalnu prirodu individue, koja uključuje brzinu reagovanja i tipično raspoloženje."[82]

Profesor Rajl smatra da duh jedne osobe ne znači da je reč o nekom skladištu u fizičkom smislu, već o sposobnostima, mogućnostima i sklonostima koje ta osoba poseduje da čini i trpi izvesne vrste stvari, i njeno stvarno činjenje i trpljenje tih stvari u svakodnevnom životu,[83] „Muzičar mora da piše muziku, umetnik mora da slika, pesnik mora da piše, ako žele da konačno dostignu sopstveni mir. Ono što čovek može da bude, mora da bude. Ovu potrebu možemo nazvati samoostvarenje... Odnosi se na čovekovu potrebu za samoispunjenjem, zapravo njegovu tendenciju da aktualizuje svoju potencijalnost: da postane sve ono za šta je sposoban."[84]

Američki psiholog Katel dobio je 12 osnovnih faktora ličnosti.

Tabela 17 – Katelovi faktori crta ličnosti

Faktori	Crta ličnosti	
A	Otvoren (srdačan, spokojan)	Rezervisan (povučen, kritičan, hladan)
B	Više inteligentan(sposoban za apstraktno mišljenje)	Manje inteligentan (manje sposoban za apstraktno mišljenje)

[82] Karpara, Đan Vitorio, Danijel Ćervone, 2003, *Ličnost: determinante, dinamika i potencijali*, Dereta, Beograd,, str. 124.

[83] Rasel, Bertrand, 2007, *Moj filozofski razvoj*, Izdavačka knjižarnica Zorana Stojanovića Sremski Karlovci, Novi Sad, 277.

[84] Maslov, Abraham H., 2004, *Psihologija u menadžmentu*, Adizes, Novi Sad, str. 33.

C	Emocionalno stabilan (prihvata realnost, hladnokrvan, veća snaga ega)	Podložan osećanjima (manje emocionalno stabilan, lako se uzbuđuje, slabija snaga ega)
E	Samosvestan (agresivan, nezavisan, uporan, dominantan)	Pokoran (blag, konformira se, submisivan)
F	Bezbrižan (lakomislen, veseo, sklon zanosu)	Trezven (razborit ozbiljan ćutljiv)
G	Savestan (postojan, poštuje propise, jači superego)	Manje savestan (sam sebi zakon, prelazi preko obaveza, slabiji superego)
H	Preduzimljiv (bez inhibicija, spontan)	Plašljiv (suzdržan, skučen)
I	Nežan (zavisan, traži zaštitu, osetljiv)	Grub (oslanja se na sebe, realističan)
L	Sumnjičav (tvrdokoran, teško ga je prevariti)	Poverljiv (prilagodljiv, lako sve prihvata)
M	Imaginativan (bez smisla za praktično, boemski)	Praktičan (brižan, konvencionalan, zavisan od spoljne realnosti)
N	Proračunat (vešt, rečit, prodoran)	Iskren (prirodan, prostodušan, sentimentalan)
O	Zabrinut (uznemiren, brižan, sklon osećanju krivice)	Spokojan (siguran, samopouzdan, miran)
Q1	Sklon eksperimentisanju (kritičan, liberalan, radikalan)	Konzervativan (poštuje utvrđene ideje)
Q2	Dovoljan sam sebi (sklon da sam odlučuje, domišljat, samostalan)	Zavisan od grupe (oslonjen na druge, sluša druge, nesamostalan)
Q3	Kontroliše se (samodisciplinovan, jaka samokontrola)	Oslonjen na slučaj (ne vodi računa o formi, neuredan, sledi svoje prohteve)
Q4	Napregnut (napet, razdražljiv, visoka tenzija)	Relaksiran (miran, trom, nefrustriran, niska tenzija)

2.2.2. Ekonomski parametri ljudskog kapitala

Ako razmatramo šta život čini blaženim, to jest koje stvari nam mogu doneti najviše zadovoljstvo, to su one koje zavise od nas, poput vrline i mudrosti, i one koje ne zavise od nas, kao što su počast i bogatstvo. Blaženstvo se sastoji od savršenog zadovoljstva duha i unutrašnjeg spokojstva.[85] Pokazaće se da bogatstvo takođe zavisi od nas. Odnos između ekonomije i ljudske ličnosti u prvi plan stavlja pitanje uspeha i pitanje produktivnosti. Za razliku od potencijalnih, zamišljenih, željenih i traženih rezultata, zajednička karakteristika za uspeh i dostignuće je realizacija. Kada je dostignuće kulturno ili umetničko, a ne materijalno i tehničko, obično ga označavamo kao delo. Dostignuće jeste realizacija produktivne aktivnosti, a validnost dostignuća i njegovog društvenog prihvatanja jeste uspeh. Subjektivni uspeh odnosi se na lični uspeh autora dostignuća. Manhajm razlikuje dve vrste subjektivnog uspeha:[86]

A. Nestabilan, kada se društvena nagrada sastoji od neke vrste priznanja, ove ili one vrste *prestiža*. Najbolje poznati oblik prestiža je *slava*.
B. Relativno stabilan, kada dostignuće omogući autoru da stvori okolnosti za društveni uticaj ili moć da raspolaže materijalnim dobrima. Možemo govoriti o uspehu koji se odnosi na moć, uspehu u privrednom životu i uspehu u karijeri.

[85] Šakota – Mimica, Jasna, (priredila) 2010, *Misliti zajedno. Prepiska između Dekarta i Elizabete*. Službeni glasnik, Beograd, str. 51.
[86] Manhajm, Karl, 2009, *Eseji o sociologiji znanja*, Mediterran Publishing, Novi Sad, str. 290

Karijeru karakterišu sledeće činjenice:[87] (a) moć raspolaganja stvarima (u obliku prihoda, plate), (b) mogućnosti da se vrši uticaj (sfere uticaja, moć da se upravlja) i (c) društveni prestiž koji uspeh donosi.

Velike razlike u životnom standardu mogu se sažeti u samo jednu reč – *produktivnost*. Produktivnost je količina dobara koju neki radnik može da proizvede za svaki sat rada. Osnovni činioci produktivnosti su: fizički kapital, prirodni resursi, tehnološko znanje i ljudski kapital.[88] Količina opreme i objekata koji se koriste za proizvodnju dobara i usluga naziva se fizički kapital ili samo kapital. Prirodni resursi su inputi u proizvodnji koje obezbeđuje priroda, kao što su zemlja, reke i prirodna bogatstva. Prirodni resursi mogu da budu obnovljivi (npr. šuma) i neobnovljivi (nafta).

Tehnološko znanje je veoma važan činilac produktivnosti i predstavlja primenu najboljih načina za proizvodnju dobara i usluga. Zahvaljujući tehnologiji, danas mnogo manje ljudi obrađuje zemlju i snabdeva mnogo veći broj ljudi hranom. Dovoljno je zamisliti kakve efekte je napravila industrijska revolucija (parna mašina ili železnica) i kolike razmere danas imaju računarske tehnologije.

„*Ljudski kapital* je vrednost dodata radniku kada se od njega zahteva znanje, obučenost, trening, iskustvo i drugi kvaliteti (zdravlje, mobilnost), korisni poslodavcu ili firmi u procesu proizvodnje i razmene."[89] Ljudski kapital je zapravo investicija od strane osobe koja doprinosi povećanju vrednosti kod proizvodnje ili vršenja usluge. Veličina ljudskog kapitala se operacionalizuje i meri kategorijama obrazovanja, treninga i iskustva.

U savremenoj organizaciji potrebno je imati talentovane ljude na svim nivoima. Kompanije industrijskog doba stvorile su intelektualnu elitu – rukovodioce i inženjere – koji su koristili svoja analitička

[87] Manhajm, Karl, 2009, *Eseji o sociologiji znanja*, Mediterran Publishing, Novi Sad, str. 299.
[88] N. Gregory Mankiw, Mark P. Taylor, 2008, *Ekonomija*, Data Status, Beograd, str. 507.
[89] Vukašin Pavlović, 2004, *Civilno društvo i demokratija*, Čigoja štampa, Beograd, str. 163.

umeća za oblikovanje proizvoda i procesa, za upravljanje odnosima sa klijentima i za nadzor svakodnevnih operacija. Na kraju dvadesetog veka sve manja je potreba za tradicionalnim radnim funkcijama, a sve veća potreba za ljudima koji obavljaju analitičke funkcije kao što su inženjerstvo, marketing, upravljanje i administracija. Ove ljude često nazivaju i *beli okovratnici*. Njihov zadatak je da misle, da rešavaju probleme i da osiguraju kvalitet. Sada zaposleni vrednost stvaraju koristeći svoje znanje i informacije koje mogu pružiti. Investiranje u obrazovanje i obuku zaposlenih, korišćenje znanja i menadžment znanja, postali su ključni faktori uspeha kompanija informacionog društva.[90] Od ljudi se danas očekuje da poseduju veštine i sposobnosti, ali i prave vrednosti i stavove.

„Sve vrednosti života mogu biti ostvarene kroz rad, ili tačnije, vrednosti svake vrste. Rad podrazumeva strasno trošenje naših moći, fizičkih ili intelektualnih, on je sredstvo komunikacije i saradnje sa našom vrstom i dobija svoje priznanje i poštovanje, i pored toga, u radu mi sagledavamo svoju vlastitu vrednost, snagu i veštinu, potvrđene i materijalizovane kroz naše umove. Rad je svrsishodan i, on sadrži ne samo sadašnje ostvarenje svake vrste, već i ostvarenje u budućnosti, ne samo radost u obavljanju posla, već takođe i radost u posmatranju proizvoda koji dobija svoj izgled pod veštim rukama, ili u dalekom cilju za čije ostvarenje rad predstavlja sredstvo."[91] Rad je uobičajeno od koristi i za druge i na taj način obezbeđuje se zadovoljstvo drugoga.

„Teorija menadžmenta može grubo da stavi naglasak na dve stvari, prvo: ekonomska produktivnost, kvalitet proizvoda ili stvaranje profita; drugo: ljudski faktor tj. psihološko zdravlje radnika, njihovo napredovanje ka samoostvarenju, povećanje njihove sigurnosti, osećanje pripadnosti,

[90] Kaplan, Robert S., Norton David P., 2010, *Uravnotežena tablica rezultata*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, Mate Zagreb, str. 6.

[91] Marinković, Dušan (Priredio), 2010, *Rana američka sociologija: 1892 – 1914*, Mediterran Publishing, Novi Sad, str. 270.

odanosti."[92] Ekonomski bitno znanje sadrži naučne dokaze i ljudsku ekspertizu koja može da se koristi u procesima proizvodnje, dostave, i prilikom stvaranja i projektovanja novih proizvoda i procesa.

2.2.3. Privlačenje ljudskog kapitala

Ljudi uče o svetu i sebi samima, uče da koriste znanje i uče da regulišu svoje ponašanje. Bandura predlaže kombinaciju pet osnovnih sposobnosti:[93]

1. Simbolička sposobnost se odnosi na osobinu ljudi da predstavljaju svoje znanje simbolički. Jezik je najubedljiviji primer čovekove sposobnosti da rezonuje korišćenjem simbola.
2. Vikarijska sposobnost je umeće da se usvajaju znanja i veštine posmatranjem ili putem učenja po modelu.
3. Sposobnost predviđanja odnosi se na mogućnost sagledavanja budućih dešavanja, što predstavlja centralnu odliku motivacionog i emocionalnog života.
4. Samoregulativna sposobnost pomaže ljudima da postave ciljeve i procene sopstvene akcije.
5. Samoreflektivna sposobnost je jedinstvena čovekova karakteristika da svesno razmišlja o sebi samom.

Zanatsko umeće označava težnju za postizanjem kvaliteta u izradi određenog predmeta, ka jasnijem pisanju ili društvenom angažovanju, tj. obavljanju nečeg dobrog zarad same stvari na kojoj se radi,

[92] Abraham H. Maslov, 2004, *Psihologija u menadžmentu*, Adizes, Novi Sad, str. 134.
[93] Karpara, Đan Vitorio, Danijel Ćervone, 2003, *Ličnost: determinante, dinamika i potencijali*, Dereta, Beograd, str. 160.

uz samodisciplinu i samokritiku.[94] Ovakav pristup nailazi na poteškoće u institucijama fleksibilnog kapitalizma jer zahteva premeštanje zaposlenih na druge zadatke uz drugačiji pristup.

Nakon što osoba završi fakultet, potrebne su joj tri-četiri godine da razluči šta je od onoga što je učila primenljivo. „Produbljivanje sposobnosti kroz rad nije u saglasnosti sa načelom institucija koje žele da ljudi rade što više različitih stvari brzo i efikasno. Iako se fleksibilna organizacija ponosi pametnim radnicima, problem nastaje kad oni postanu suviše posvećeni svom zanatskom umeću."[95] Prelaz iz zanatskog umeća ka meritokratiji krije se u stavu koji glasi: kreativna ili inteligentna osoba je nadmoćna osoba, vrednija od drugih. Prema Senetu, primer prelomnog trenutka za meritokratiju predstavlja karijera Semjuela Pipsa (XVII vek), Britanca iz srednje klase, koji je bio cenjen zbog svojih matematičkih sposobnosti, pa je zahvaljujući svojoj inteligenciji napredovao u vladi. Prošao je kroz vrata birokratije. Karijere talentovanih prvo su instalirane u vojničkoj birokratskoj piramidi. Vojne akademije su donosile nepristrasnu ocenu na osnovu inteligencije ispitanika. „Birokratska procedura je sada merila nešto što se nalazi duboko u pojedincu, kažnjavajući tog pojedinca zbog nedostatka. Apsolutne mere nesposobnosti samo su utvrdile *zaslugu* onih koji su uspeli. Bezlična procena određivala je ličnu vrednost... Danas se u firmama zaposleni stalno testiraju i meri se njihov učinak na radnom mestu, kako bi se nagradio talenat i – kao još jedna posledica toga – označio neuspeh."[96]

Traganje za talentom nije puka tehnička vežba. Zasluga je kategorija koja se mnogo više nameće nego sposobnost. Na osnovu istraživanja koje je sproveo Dankan, profesije kao što su lekar, medicinska sestra, nastavnik i socijalni radnik, bile su cenjenije nego posao izvršnog

[94] Senet, Ričard, 2007, *Kultura novog kapitalizma*, Arhipelag, Beograd, str. 88.
[95] *Ibid*, str. 90.
[96] *Ibid*, str. 93.

rukovodioca. Zanimanje nastavnika i medicinske sestre uvažava se više od profesije političara koja na listi zauzima nisko mesto. Istraživanje je pokazalo da su vrlo ugledni i visokokvalifikovani majstori, poput električara ili stolara.[97] Zanimljiva je sledeća činjenica: ako bi reč političar zamenili rečju državnik, političkoj klasi bi vrednost u očima javnosti porasla. Prestiž ide uz profesiju, povezan je sa samousmerenjem i samostalnošću, i na tim osnovama počiva zasluga u oblasti rada. Formula glasi *zasluga jednako samostalnost*. U savremenom društvu birokratska mašinerija sprovodi objektivizaciju zasluge i birokratizaciju talenata.

„Za zanatsko umeće neophodno je ovladati određenom oblašću znanja i posedovati to znanje... Vrhunskim firmama i fleksibilnim organizacijama potrebni su ljudi koji mogu savladati nove veštine, a ne oni koji se čvrsto drže starih. U dinamičnoj organizaciji naglasak je na sposobnosti da se obrade i protumače različiti, promenljivi vidovi informacija i postupaka... Ljudski potencijal određuje se prema tome koliko je pojedinac u stanju da prelazi sa jednog problema na drugi, sa jedne teme na drugu.“[98]

Današnje društvo obeležavaju brze promene, nove tehnologije i novi načini poslovanja. Džejms Rid, generalni direktor evropske agencije za zapošljavanje kaže: „U tom novom svetu pobednici će biti oni koji privuku najdarovitije, koji su najpronicljiviji i koji transformišu način poslovanja kako bi doneli pravu i istrajnu vrednost potrošačima... U fokusu budućih radnji i budućih investicija biće jedino i isključivo ljudi. U novoj, kreativnoj ekonomiji, više nego ikad pre, biće značajni ljudi, a ne kapital. Naša filozofija oduvek je bila da su ljudi u centru pažnje i naša buduća strategija će to pokazati.“[99] Slično misli i Džek Velč, bivši predsednik *General Electric Company – Sve što možemo da*

[97] Senet, Ričard, 2007, *Kultura novog kapitalizma*, Arhipelag, Beograd, str. 94.
[98] *Ibid*, str. 96.
[99] Hartli, Džon (priredio), 2007, *Kreativne industrije*, Clio, Beograd, str. 308.

učinimo jeste da se kladimo na ljude koje odaberemo. Tako se i sav moj posao sastoji od odabiranja pravih ljudi.[100] Mnogi rukovodioci zaduženi za ljudske resurse prave temeljnu analizu osobe i posla. Precizno slaganje profila znanja, sposobnosti i veština prema odgovarajućem poslu nije lako. Pri tome zapravo dolaze do izražaja veštine koje se odnose na specifične zadatke. Na primer motoričke veštine, sposobnost prikupljanja i obrade specifičnih informacija, veštine u komunikaciji. Manje se uzimaju u obzir opšte znanje i iskustvo, socijalne veštine, lične vrednosti, ubeđenja i stavovi zaposlenog. S druge strane, postoji mišljenje da pri izboru vrhunskog izvršioca pažnja treba da bude usmerena na način razmišljanja, njegove stavove, socijalne veštine i opšti pristup ka uspehu u skoro svim poslovima. Ako su ovi pokazatelji dobri, veštine neophodne za sam posao mogu se naučiti za relativno kratko vreme. Ovo ne znači da i same veštine nisu važne. To se pokazuje i sloganom *zaposli zbog stava, obuči zbog veštine*.

2.2.4. Razvoj ljudskog kapitala

Optimalan razvoj može da se postigne balansiranjem tri faktora: selekcije, optimizacije i kompenzacije. Ljudi treba da biraju životne ciljeve koji su mogući u okviru bioloških i kulturnih ograničenja. Oni moraju da optimizuju svoju preraspodelu ličnih i socijalnih resursa u funkciji postizanja datog cilja; to zahteva usmeravanje na jednu životnu oblast dok se smanjuje obraćanje pažnje na druge. Konačno, moraju razviti strategije koje će kompenzovati gubitak ličnih i socijalnih izvora koji mogu doživeti u oblasti funkci-

[100] Gregori G. Dess, G. T. Lumpkin, Alan B. Eisner, 2007, *Strategijski menadžment*, Data Status, s. 128.

onisanja[101]. Balansiranje selekcije, optimizacije i kompenzacije varira tokom života. U mlađem uzrastu, dok stasavaju, ljudi su uglavnom usmereni prema razvijanju sposobnosti ili kompetentnosti. Odrasli ljudi teže da svoje lične i socijalne izvore koriste da maksimiziraju svoje dobitke. U starosti, ljudi moraju da kompenzuju opadanje svojih sposobnosti da bi izbegli negativne ishode. Lična aktivnost je od suštinske važnosti za razvoj.

Uticaj obrazovanja na razvoj ličnosti se akumulira tokom vremena.[102] Obrazovne mogućnosti bitno utiču na lične sposobnosti i društvenu mobilnost. Socijalne i društvene mere sprovedene kroz obrazovanje optimizuju ljudski kapital. Produžavanje obaveznog obrazovanja od suštinske je važnosti, iako nije dovoljno za smanjenje nejednakosti, i u budućnosti će postati još važnije, barem u industrijalizovanim društvima.

Razvoj ljudskog kapitala podrazumeva formalno obrazovanje, iskustvo i odnose koji pomažu ljudima da se pripreme za život i uspešnu budućnost. Obuka se odnosi na sadašnjost i na poboljšanje uspešnosti zaposlenih u tekućim poslovima, ili na prilagođavanje promenama na poslu zbog nove tehnologije, novih potrošača i sl. Nalazimo se u svetu promena, u kome se menjaju i vrste znanja neophodne ljudima da bi bili uspešni. „Psihološki uspeh je osećaj ponosa i postignuća koji proizilazi iz postizanja životnih ciljeva koji nisu ograničeni na dostignuća na poslu (npr. podizanje porodice, dobro fizičko zdravlje).“[103] Psihološki uspeh zavisi više od same ličnosti nego od povećanja plate ili napredovanja u kompaniji. Nova generacija nije impresionirana statusnim simbolima, već želi smislen posao i fleksibilnost u obavljanju posla.

[101] Karpara, Đan Vitorio, Danijel Ćervone, 2003, *Ličnost: determinante, dinamika i potencijali*, Dereta, Beograd, str. 209.

[102] *Ibid*, str. 291.

[103] Noe, Raymond A, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, 2006, *Menadžment ljudskih potencijala*, *Postizanje konkurentske prednosti*, Mate d.o.o., Zagreb, str. 319.

Kompanija *Texas Instruments*[104] bavi se dizajnom i rešenjima za obradu digitalnih slika (36000 zaposlenih). Razmeštena je na 129 lokacija širom sveta. Da bi osiguralo uspeh dugoročnih poslovnih strategija, rukovodstvo je uočilo potrebu razvijanja tehničkih sposobnosti kod zaposlenih. Delotvornost poslovanja vrednuje se u tri kategorije:

– poslovni uspeh,

– finansijska poboljšanja i,

– pitanja povezana sa ljudima.

Jedan od tri poslovna prioriteta je unapređivanje razvoja zaposlenih. Razvoj je nužan da bi talenat bio dostupan u vreme kada je potreban. Svaki zaposleni, u saradnji sa rukovodiocem, mora da napravi lični plan razvoja. Osnova plana predstavlja odgovor na pitanje gde želi da se nalazi u svojoj karijeri u odnosu na mesto na kome se trenutno nalazi. Ostvarivanje plana zaposlenog podstaknuto je uključivanjem u različite obuke, kao i menjanjem radnog mesta. Ovaj način omogućava i popunjavanje određenih upravljačkih pozicija.

Poslovne potrebe zahtevaju i nove ljude. Na internet stranici mogu se naći korisni saveti za traženje posla, među kojima su uputstva za pisanje biografije, kako napisati propratno pismo i pružiti informacije o karijeri. Postoji i anketa koja pomaže da se shvati suština usklađenosti radne kulture u kompaniji *Texas Instruments* i sa potrebama ljudi koji traže posao. Texas Instruments je razvio višekulturnu radnu snagu i podstiče etičko donošenje odluka, zasnovano na tri osnovne vrednosti: poštenje, inovativnost, predanost.

Baza znanja može da se poveća na tri načina:[105] znanje može biti kupljeno (zapošljavanje, formiranje saveza); ono može biti iznaj-

[104] Primer preuzet iz: Noe, Raymond A, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, 2006, *Menadžment ljudskih potencijala*, *Postizanje konkurentske prednosti*, Mate doo, Zagreb, str. 4.

[105] Jeremy Kourdi, *Poslovna srategija*, Poslovni dnevnik Masmedia, Zagreb, str. 176.

mljeno ali i razvijeno putem edukacije i stalnog učenja. Obuka se danas šire primenjuje nego nekoliko godina unazad. Ranije je bila posvećena tehničkim veštinama, kao što je obučavanje montera da spajaju žice lemilicom ili obučavanje nastavnika da pišu plan nastave. „Obuka može da podrazumeva dodatni vid obrazovanja, budući da se u programima za popravljanje kvaliteta od zaposlenih traži da izrađuju dijagrame i grafikone i analiziraju podatke… Zaposlenima je ponekad potrebno kako da sastave timove, donose odluke i uspešno komuniciraju."[106]

Znanje, veštine i sposobnosti zaposlenih nisu zauvek date. Obuka i razvoj moraju se izvoditi na svim nivoima organizacije. Zbog stalnog napretka i promena tehnologija jedan deo znanja zastareva. Zato je važno uvoditi obuku kao obavezu prema radnicima. Ako su cilj visok rast i visok kvalitet, onda je obuka važan deo jednačine uspeha. Obuka nije odgovornost samo sektora za ljudske resurse već zahteva aktivnu ulogu rukovodioca na svim nivoima organizacije.

Dobar primer[107] je kompanija *General Electric* koja svake godine angažuje 200 predavača, 30 službenika, 30 direktora za ljudske resurse i mnogo mladih menadžera koji aktivno učestvuju u programu obuke za profesionalnu orijentaciju. Teme su svetska konkurencija, pobeđivanje na globalnom tržištu, kao i ocenjivanje za kompaniju najvažnijih vrednosti. Obuka vas zapravo tera da se sukobite sa sopstvenim vrednostima. Ona pruža mogućnost za razvoj menadžera, analizu i posmatranje aktivnosti drugih kompanija, i prenošenje stečenog znanja u svoju kompaniju. U okviru kompanije važnu ulogu predstavlja i prenošenje sopstvenog znanja drugome, kao i usvajanje „tihog" znanja od drugih radnika. Bitan element razvoja ljudskog kapitala jeste prenošenje jedinstvenog i specijalizovanog znanja.

[106] Gary Dessler, 2007, *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str. 152.
[107] Gregori G. Dess, G. T. Lumpkin, Alan B. Eisner, 2007, *Strategijski menadžment*, Data Status, str. 132.

Vrednovanje ljudskog kapitala. Kao što se može videti, firme vrše obuku na licu mesta, organizuju obuku na poslu ili van firme (na primer saradnja sa univerzitetima), prate pojedinačni napredak svakog zaposlenog i unapređuju razmenu eksplicitnog i „tihog" znanja. Važno je da zaposleni stečena znanja praktično koriste, da ih dele sa drugima u firmi i da zajednički rade na postizanju ciljeva kompanije i da stvaraju novu vrednost. Zbog toga postoje sistemi vrednovanja. Uobičajeni su „od vrha nadole", a mnoge organizacije koriste sistem vrednovanja iz svih uglova i kao sistem povratne informacije. Ocenjivanje mogu da vrše pretpostavljeni, kolege, dobavljači ili kupci. Postoji potreba da se prate i „suptilnije" osobine kao što su umeće komunikacije i socijalne vrline, lične vrednosti, ubeđenja i stavovi. Za menadžere je važno da postižu vrhunske rezultate, ali ne na račun zaposlenih, već kroz razvoj suštinskih vrednosti kompanije na duži rok. Menadžer kratkog daha ili onaj koji postiže uspeh na račun zaposlenih, neće imati ozbiljniju karijeru.

2.2.5. Zadržavanje ljudskog kapitala

Ljudi koji se identifikuju sa suštinskom misijom i vrednostima organizacije, i koji su privrženi, verovatno su zatvoreniji prema konkurenciji i manja je verovatnoća da će da „prelete" kod konkurenata. Pored „izjednačavanja" sa organizacijom, „timska lojalnost" predstavlja veoma važan faktor koji ljude vezuje za organizaciju. Zaposleni žele da dele stavove i uverenja, kao i radni prostor. Time se uspostavlja odnos sa kompanijom pre nego što se zaposleni late zadataka.

Unutrašnja motivacija zaposlenog znači da mu je posao zanimljiv, uzbudljiv, da mu pričinjava zadovoljstvo i da predstavlja lični izazov. Artur Šolou, dobitnik Nobelove nagrade za fiziku 1981. godine,

rekao je: „Rad iz ljubavi je vrlo važan. Najuspešniji naučnici često nisu i najtalentovaniji. Ali oni su ti koje pokreće radoznalost. Oni prosto moraju da saznaju odgovor."[108]

Privlačenje, razvoj i zadržavanje ljudskog kapitala zavise od mnoštva faktora, odnosa i struktura. Prosocijalna moralna struktura je mreža empatijskih osećanja, kognitivnih predstava i motiva. Ta mreža obuhvata i „*principe* (osoba treba da pomogne drugoj osobi u nevolji; ljudi bi trebalo da budu nagrađeni za svoje napore); *norme ponašanja* (reci istinu, drži obećanje, pomaži drugima, ne laži, ne kradi, ne odaj tajne, ne povređuj, ne obmanjuj druge); *pravila* (namerno neprovocirano nanošenje štete je gore nego slučajno, isprovocirano nanošenje štete); *doživljaje šta je pogrešno a šta je ispravno*; *predstave nečijeg ponašanja koje je povredilo ili pomoglo drugima* i s njima asocirano *osećanje samookrivljavanja i krivice.*"[109]

Plaćanje danas nije najvažniji faktor za privlačenje i zadržavanje ljudskog kapitala. Finansijsko nagrađivanje jeste vitalni kontrolni mehanizam, ali za ljude ima različito značenje, kao što su sigurnost, priznanje, osećaj slobode i nezavisnosti. Primer koji ljudi pozdravljaju jeste recimo briga za decu radnika u samoj firmi.

Hofman ističe da su ljudima važni moralni principi. Posebno ćemo izdvojiti dva univerzalna moralna principa u zapadnim zemljama: briga za druge i princip pravde.[110] Princip brige za druge ljude može se iskazati kroz slogan *maksimiziranje sreće ili dobrobiti za sve* ili *najbolje za najveći broj ljudi*. To uključuje brigu za dobrobit drugih – njihove potrebe za hranom, skloništem, izbegavanjem bola, samopoštovanjem – i pomaganje onima kojima je to potrebno. Briga

[108] Gregori G. Dess, G. T. Lumpkin, Alan B. Eisner, 2007, *Strategijski menadžment*, Data Status, str. 136.
[109] Hofman, Martin L., 2003, *Empatija i moralni razvoj. Značaj za brigu i pravdu*, Dereta, Beograd, str. 129.
[110] *Ibid,* str. 206.

je generalno ideja da osoba treba da pomogne ljudima u nevolji po principu „tretiraj ljude onako kako bi voleo da oni tretiraju tebe".

Pravda i korektnost uključuju pitanja preraspodele društvenih dobara, pravo vlasništva nad dobrima, pitanje kazne u slučaju kršenja pravila itd. Krivična pravda traga za korelacijom između kriminalnog dela i kazne, a distributivna pravda teži korelaciji između nagrade i određene mere zasluge. Prema Hofmanu, postoje tri principa distributivne pravde: zasluga, potrebe, jednakost. „Pravda bazirana na zasluzi podelu resursa vrši u skladu sa iznosom ili kvalitetom dobara ili usluga koje individua doprinosi: to jest, s individualnom produktivnošću, naporom ili sposobnošću. Sposobnost uključuje talente, obrazovanje, znanje, veštine, sve što prema pretpostavci može da doprinese produktivnosti. Ulaganje u produktivnost kroz novac ili obrazovanje može da bude takođe uključeno."[111] Potrebe ili socijalna pravda podrazumevaju preraspodelu resursa u skladu sa potrebama, bez obzira na njihovu produktivnost zaposlenog. Takva potreba može biti zasnovana na siromaštvu, hendikepu ili diskriminaciji.

Univerzalnim moralnim principima se mogu dodati dugoročna ekonomičnost i samoispunjenje. Dugoročna ekonomičnost znači da bi osoba trebalo da uradi ono što je dugoročno u svom maksimalnom interesu (da radi naporno, da odlaže zadovoljstva, da mudro investira, da bude oprezna). Samoispunjenje znači da bi osoba trebalo da ispuni svoje potencijale, tj. da bude sve ono što može biti; nemoralno je potiskivati sopstvene potencijale i sposobnosti.

[111] Hofman, Martin L., 2003, *Empatija i moralni razvoj. Značaj za brigu i pravdu*, Dereta, Beograd, str. 211.

2.2.6. Društveni kapital

Bejker (Baker) polemiše sa sledećim stavom „izvor uspeha je prirodna nadarenost, inteligencija, obrazovanje ili napor. A može biti i čista sreća.“[112] Jednostavno rečeno, uspeh je stvar pojedinca. Bejker smatra da se na ovaj način u prvi plan ističe mit o individualizmu, u čemu se slaže sa Džejmsom Kolemanom, koji kaže da je „individualizam široko raširena fikcija u modernom društvu.“[113] Fikcija je u predstavi da se društvo sastoji od samostalnih pojedinaca, od kojih svaki deluje na ostvarivanju samostalnih ciljeva, a društveni sistem se sastoji od zajedničkog delovanja samostalnih pojedinaca. Međutim, ukoliko razumemo ulogu međusobnih odnosa, mi crpimo skrivene resurse koji nam omogućavaju da budemo mnogo uspešniji na poslu, u porodici ili zajednici.

Prema Hanifenu, društveni kapital se odnosi na: „Opipljive stvari koje u najvećoj meri važe u svakodnevnom životu: naime, dobra volja, drugarstvo, saosećanje, te društveno delovanje između pojedinaca i porodica koje čine društvenu celinu... Zajednica kao celina će imati koristi od saradnje svih njenih delova, dok će pojedinac u svojim udruženjima osetiti prednosti pomoći, saosećanja te drugarstva svojih suseda.[114]

[112] Wayne Baker, 2003, *Socijalnim kapitalom do uspjeha: kako crpsti skrivene resurse iz svojih osobnih i poslovnih mreža*, Mate, Zagreb, str. 3.

[113] Wayne Baker, 2003, *Socijalnim kapitalom do uspjeha: kako crpsti skrivene resurse iz svojih osobnih i poslovnih mreža*, Mate, Zagreb, str. 4.

[114] Patnam, Robert D., 2008, *Kuglati sam. Slom i obnova američke zajednice*, Mediterran Publishing, Novi Sad, str. 21.

Senet kritički ističe tri deficita strukturnih promena: slabu odanost instituciji, smanjenje neformalnog poverenja među radnicima i slabljenje institucionalnog znanja. Ljude povezuje društveni kapital kao apstraktna intelektualna alatka. Prema jednoj školi, čiji je predstavnik Robert Patnam, društveni kapital je voljno angažovanje ljudi u društvenim i civilnim organizacijama. Prema drugoj školi mišljenja, koju su razvili Portes i Vajt, društveni kapital se usredsređuje na mreže – u porodici, obrazovanju i radu. Patnam naglašava rešenost da se učestvuje, a Portes i Vajt analiziraju povezanost u mreže.[115] Najbolji test za društveni kapital jeste *odanost* koja se ostvaruje kroz učešće. Na primer, nijedan poslovni plan, ma koliko bio dobar i logičan, neće pridobiti odanost zaposlenih ako nisu učestvovali u njegovom stvaranju. Drugi značajan element društvenog kapitala je poverenje, formalno ili neformalno. Formalno poverenje podrazumeva poštovanje uslova zvaničnog dogovora. Neformalno poverenje se odnosi na razumevanje među ljudima u timu ili na pouzdanost saradnika. Treća dimenzija društvenog kapitala odnosi se na količinu institucionalnog znanja. Glavna odlika institucija, kulturnih normi, poslovnih postupaka i pravnih sistema može se svesti na samo jednu reč: poverenje. Visok nivo poverenja najvažnija je karakteristika koju može posedovati bilo koje otvoreno društvo. To je skup vrednosti i principa, suštinska stvar u svetu saradnje, koji su viši i trajniji od bilo kog pojedinca.

OECD društveni kapital definiše kao „mreže zajedno sa normama, vrednostima i razumevanjem koje olakšavaju saradnju unutar i između grupa."[116] Resursi društvenog kapitala obuhvataju informacije, ideje, poslovne mogućnosti, moć i uticaj, emocije, poverenje, saradnju i dr. Ti resursi predstavljaju mrežu međuodnosa i u interakciji dodaju

[115] Senet, Ričard, 2007, *Kultura novog kapitalizma*, Arhipelag, Beograd, str. 54.

[116] Keely, Brian, 2010, *Ljudski kapital. Kako ono što znate oblikuje vaš život*, OECD, Ministarstvo prosvete, Republika Srbija, str. 105.

vrednost. Prema Nan Lin, društveni kapital sadrži tri komponente:[117] strukturu, društvene mreže i akciju.

Kako kaže Patnam, društvene veze i mreže uključuju *skoro po definiciji*, uzajamne obaveze: Ja ću to sada da uradim za tebe, očekujući da ćeš ti (ili neko drugi) vratiti tu uslugu... Međutim, vrednija je norma generalizovanog reciprociteta. „Temelj društvenog kapitala predstavlja *princip generalizovanog reciprociteta* – uradiću to za tebe sada; ne očekujući ništa za uzvrat istog tog trenutka, a možda i ako te uopšte ne poznajem, uveren da ćeš nekada ti ili neko drugi da mi uzvrati uslugu... Norma generalizovanog reciprociteta toliko je suštinska za civilizovan život da svi važniji moralni propisi sadrže neki ekvivalent *Zlatnog pravila.*"[118] Zlatno pravilo predstavlja pojedinačnu formulaciju generalizovanog reciprociteta.

„*Iskrenost je najbolje pravilo* – čini se dobrom izrekom, a ne otrcanom frazom, ali samo ako i drugi slede isti princip. Društveno poverenje je vredno dobro zajednice ako i samo ako je zagarantovano... Generalizovani reciprocitet je dobro zajednice, ali generalizovana lakovernost nije. Dostojnost poverenja, a ne samo poverenje, predstavlja ključni element."[119]

Patnam razlikuje lično i društveno poverenje. „Poverenje sadržano u ličnim odnosima, koji su snažni, učestali i upleteni u šire mreže, nekada se naziva *gusto poverenje*... Društveno ili generalizovano poverenje može da se tumači kao *presudna tačka* koja će mnogim ljudima – čak i onima koje pojedinac ne poznaje iz neposrednog iskustva – dati

[117] Nan Lin, *Social Capital. A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge University Press 2001, p. 41.
[118] Patnam, Robert D, 2008, *Kuglati sam. Slom i obnova američke zajednice*, Mediterran Publishing, Novi Sad, str. 175.
[119] *Ibid*, str. 177.

priliku."[120] Poštenje, građansko angažovanje i društveno poverenje međusobno se pojačavaju.

Moramo imati na umu i upozorenje da društveni kapital može biti usmeren zlonamerno na antidruštvene ciljeve. Pozitivne posledice su uzajamna podrška, saradnja, poverenje, institucionalna efikasnost, a negativne korupcija, terorizam i dr.

Društvene grupe mogu biti male grupe, društveni pokreti ili mreže. Male društvene grupe su takve da u ljudima stvaraju osećaj međusobne podrške ili brige. Pomažu jedni drugima i čak dele intimne probleme. Neke male grupe pružaju priliku pojedincu da se koncentrišu na sebe u odnosu na druge, da ima osećaj da nije sam. Ljudi dolaze ako imaju vremena, razgovaraju ako tako žele, poštuju mišljenje drugoga, ne kritikuju, udalje se ako su nezadovoljni. Postoje čitalački klubovi, grupe za diskusiju, grupe nekih hobija, amaterske sportske grupe i sl. Društveni pokreti takođe stvaraju društveni kapital, neguju nove identitete i solidarnost. Na primer, studentski pokret, mirovni pokret, pokret žena, pokret za zaštitu životne sredine i dr.

Formalni nosioci društvenih aktivnosti u zajednici su političke partije, sindikati, građanska udruženja, klubovi, crkve, lokalni projekti, volonterske akcije. Neformalni oblici stvaranja društvenih veza mogu biti druženje sa prijateljima, zabave, provođenje vremena u kafe-barovima, odlazak na koncerte, poseta sportskom događaju, odlazak u pozorište, bioskop, kartanje, noćni klubovi, roštiljanje, odlazak na večeru, posete rođacima, provođenje večeri kod kuće sa prijateljima.

Za Kolemana društveni kapital prevashodno je značajan kao vid za razumevanje veze između dostignuća u obrazovanju i društvene

[120] Patnam, Robert D, 2008, *Kuglati sam. Slom i obnova američke zajednice*, Mediterran Publishing, Novi Sad, str. 178.

nejednakosti.[121] Zajednice sa visokim nivoom društvenog kapitala sklonije su tome da postignu bolje rezultate u školi, nego one zajednice u kojima postoji podela i izolacija.[122]

Volontiranje, filantropija i spontano pomaganje u velikoj meri su uslovljeni građanskim angažovanjem. Filantropska svrha je vredna divljenja. Društvene mreže postavljaju kanale putem kojih jedni druge angažujemo za činjenje dobrih dela i održavaju norme reciprociteta. U početku su volontiranje i filantropija bili religiozne prirode. Briga za druge predstavlja centralni postulat naših verovanja. „Ko je među nama najvelikodušniji sa svojim radom i bogatstvom? Ništa čudno, dobrostojeće, visokoobrazovane osobe – oni koji imaju više ličnih i finansijskih sredstava – pre će volontirati, donirati novac, te davati krv. Posebno, obrazovanje je jedno od najsnažnijih predskazatelja praktično svih oblika altruističkog ponašanja... Važniji od bogatstva, obrazovanja, veličine zajednice, starosti, porodičnog i radnog statusa, ipak daleko najdosledniji predskazatelj davanja vremena i novca predstavlja učestvovanje u životu zajednice.“[123]

Na početku XXI veka široko je rasprostranjen pristup internetu koji je, posebno za mlade, omiljeno sredstvo pristupa informacijama. Telekomunikacije zajedno sa internetom unapređuju našu sposobnost da komuniciramo. Društveni kapital je vezan za mreže, a internet je *mreža svih mreža*, uklanja barijere vremena i daljine, stvara nove virtuelne zajednice. Odlika virtuelnih zajednica je da se stvaraju utopijski prema interesovanju, obrazovanju, ukusima, verovanjima i veštinama. Opreznost je važna zbog potencijalne mogućnosti zloupotrebe interneta!

[121] Stephen Baron, John Field, Tom Schuller, *Social Capital. Critical Perspectives*, Oxford University Press,

[122] Keely, Brian, 2010, *Ljudski kapital. Kako ono što znate oblikuje vaš život*, OECD, Ministarstvo prosvete, Republika Srbija, str. 108.

[123] Patnam, Robert D, 2008, *Kuglati sam. Slom i obnova američke zajednice*, Mediterran Publishing, Novi Sad, str. 154-155.

Internet teoretičar Majkl Strejndžlav (Michael Strangelove) je napisao „Glavna stvar kod interneta nije tehnologija niti informacije, već komunikacija – ljudi koji razgovaraju, razmenjuju i-mejl, ... Internet je masovno učešće u potpuno dvosmernoj, necenzurisanoj masovnoj komunikaciji. Komunikacija je baza, osnova, radikalno tlo i koren na kome čitava zajednica stoji, raste i napreduje. Internet je zajednica hroničnih komunikatora."[124] Sociolog Manuel Kastels odlučno tvrdi da je računarska komunikacija ograničavajuća za kulturu, obrazovanje i ekonomiju, ali da utiče na osnaživanje kulturno dominantnih društvenih mreža.

Studija o korišćenju kompjuterske komunikacije od strane naučnih istraživača sociologa Barija Velmana i njegovih kolega pokazala je da „iako internet pomaže naučnicima da održe veze na velikim daljinama, fizička blizina i dalje ostaje važna. Oni naučnici koji se češće viđaju ili rade u blizini šalju jedni drugima i-mejlove češće nego drugi. Česti kontakti na internetu su dopuna čestim ličnim kontaktima, a ne njihova zamena."[125]

Piter Kapeli ističe odnos između posla i društvenog kapitala. „Veliki deo američkog savremenog društva izgrađen je na stabilnim radnim odnosima, koje karakterišu predvidiva napredovanja u karijeri, kao i srazmeran rast plate. Dugoročna ulaganja pojedinca, kao što su vlasništvo nad kućom ili fakultetsko školovanje dece, veze u zajednici i stabilnost koju one donose, kao i kvalitet života izvan posla oduvek su bili mogući smanjenjem rizika i neizvesnosti na poslu."[126] Patnam uočava zavisnost društvenog života od prirode radnog života. Više vremena provedenog na poslu i veći naglasak na timski rad podstiču stvaranje društvenog kapitala. Suprotno tome, nesigurnost posla,

[124] Patnam, Robert D, 2008, *Kuglati sam. Slom i obnova američke zajednice*, Mediterran Publishing, Novi Sad, str. 225.
[125] *Ibid*, str. 236.
[126] *Ibid*, str. 115.

privremeno zaposlenje, rad sa polovinom radnog vremena i manji prihodi, sprečavaju stvaranje društvenih veza. „Mnoge studije su pokazale da društvene veze sa saradnicima predstavljaju snažan pokazatelj – neki bi čak rekli i najjači pokazatelj – zadovoljstva poslom. Ljudi koji imaju prijatelje sa posla na poslu su srećniji."[127]

Da zaposleni ne bi bili *slobodni strelci*, važan je razvoj društvenog kapitala jer *vezuje* radnike sa znanjem za firmu. Ako zaposleni dobro rade u timovima, razmenjuju svoja znanja i uče jedan od drugog, stvaraće vrednosti za firmu i manje je verovatno da će je napustiti usled lojalnosti i društvenih veza koje su s vremenom stvorili. Razmena ideja i dobrih odnosa u radu, pa čak i stvaranje prijateljskih odnosa, čini organizaciju boljom i uspešnijom. Društveni kapital je vrlo bitan i zbog efekta *svi slede jednoga*. Jak lider privlači ljude uz sebe ali može da ih povede i u drugu kompaniju.

„Društvena veština koju traže fleksibilne organizacije, jeste sposobnost da se dobro funkcioniše u timovima koji su obrazovani samo privremeno, a njihove članove nećete moći da upoznate jer za to nema vremena. Kad god se tim raspusti a vi se priključite novoj grupi, morate se brzo i što pre baciti na posao sa novim članovima tima. Mogu da radim sa svima. Tako glasi društvena formula potencijalne sposobnosti. Nije bitno ko je osoba sa kojom radite; u firmama u kojima se promene odvijaju brzo, to ne može biti bitno. Vaša veština leži u saradnji, ma kakve bile okolnosti."[128]

Svrha izgradnje mreža doprinosi osobi u mreži i dodaje kvalitativni napredak u društvu u odnosu na situacije u kojima bi osoba delovala samostalno. Izgradnja mreža podrazumeva:[129]

[127] Patnam, Robert D, 2008, *Kuglati sam. Slom i obnova američke zajednice*, Mediterran Publishing, Novi Sad, str. 118.

[128] Senet, Ričard, 2007, *Kultura novog kapitalizma*, Arhipelag, Beograd, str. 105.

[129] Baker, Wayne, 2003, *Socijalnim kapitalom do uspjeha: kako crpsti skrivene resurse iz svojih osobnih i poslovnih mreža*, Mate, Zagreb, str. 134–170.

– *Načelo uzajamnosti* kao pokretača mreža. Načelo uzajamnosti je delotvorno jer je univerzalno. Jedinstvena ljudska mreža obaveza ili mreža zaduženosti, uspostavila je temelje trgovine, podele rada i složene društvene organizacije.
– *Empatično slušanje*, tj. razumevanje načina mišljenja i osećanja drugog; shvatanje njegove/njene paradigme. Ako aktivno slušamo sa empatijom, tada će početi premošćavanje kognitivnih jazova u našim odnosima.
– *Stvaranje ljudskih trenutaka*. Dvoje ili više ljudi zajedno obraćaju pažnju jedan na drugoga i stvaraju ljudski trenutak. Ljudski trenuci su moćni i iziskuju energiju, oni mogu da budu iscrpljujući, mučni i kontraproduktivni ako ne funkcionišu. A obrnuto, stvaraju izuzetno jako energetsko polje. Pretvaranje ljudskog susreta u ljudski trenutak znači investiranje u fond društvenog kapitala.
– *Strategiju spajanja mrežnih prilika*. Ljudi koji usvajaju strategiju spajanja, izgrađuju produktivnu kulturu saradnje, poverenja i uzajamnosti, i neprestano stvaraju vrednost za svoje klijente, saradnike, organizacije i sebe same (primeri su održavanje komunikacije, čin predstavljanja jedne osobe drugoj, odgovori na predstavljanja i molbe, priređivanje neformalnih susreta i učestvovanje u njima, održavanje formalnih sastanaka, premošćivanje prostora između organizacionih delova, izlazak van organizacionih granica, korišćenje mejla i interneta).
– *Zamoliti i primiti*. Ako se ulaže u fond socijalnog kapitala, onda možemo zamoliti za pomoć kad nam je potrebna i očekivati da ćemo je dobiti (osim kad je molba nerazumna).

Za profesionalce je važno da pored poboljšavanja svog ljudskog kapitala (stručnost i kompetentnost) razvijaju i svoje društvene mreže. Za kompaniju je važno da među zaposlenima razvija kolegijalnost, osećaj zajedništva i međusobno humano ophođenje. Društveni kapital doprinosi izgradnji vrednosti i timskog rada u kompaniji. Privrženost poslu, saradnja, zalaganje, lojalnost i istrajnost značajne su prednosti za svaku komapniju.

Zaključak mora da sadrži opreznost. Vreme provedeno na poslu može biti vrlo kontrolisano i nadgledano. Postoje slučajevi presretanja elektronske komunikacije. Na ovaj način je umanjen potencijal za stvaranje društvenih veza. Radno mesto može (što je dobro), ali ne mora, biti šansa za stvaranje društvenog kapitala. Potencijalni uzroci neangažovanja su ekonomski pritisci, nesiguran posao, menjanje radnog mesta, vremenski pritisak, mobilnost ljudi, različito i drugačije korišćenje slobodnog vremena, oslabljeni osećaj za zajednicu. Televizija, kablovska TV, satelitska TV, video, muzički plejer, haj-faj, CD i internet pružaju veoma mnogo individualnih izbora. Zbog toga je potrebno za podsticanje društvenog angažovanja koristiti upravo medije poput novina, TV-a i Interneta.

Društveni kapital nalazi snagu u jačanju građanskog društva. Robert Patnam u knjizi *Kuglati sam* ističe da pozitivni uticaji društvenog kapitala imaju blagotvorno dejstvo na pojedince, organizacije, zajednice i države:[130]

- Društvene veze pomažu da budemo zdravi, imućni i mudri.
- Kada ljudi imaju međusobno poverenje, i kada su u stalnoj interakciji sa svojim sugrađanima, njihovi svakodnevni poslovi i društvene transakcije lakše prolaze.
- U krajevima sa visokim nivoima društvenog kapitala javni prostori su čistiji, ljudi su ljubazniji i ulice bezbednije. Viši nivoi društvenog kapitala daju niže nivoe kriminala.
- Društveno angažovani ljudi postaju tolerantniji, manje cinični i više empatični prema nevoljama drugih.
- Društveni kapital nas čini pametnijim, zdravijim, bezbednijim, bogatijim i sposobnijim da upravljamo pravednim i stabilnim demokratskim društvom.

[130] Patnam, Robert D., 2008, *Kuglati sam. Slom i obnova američke zajednice*, Mediterran Publishing, Novi Sad, str. 377–417.

– Zdravlje dece i rezultati u obrazovanju imaju merljivo bolje rezultate u državama sa visokim društvenim kapitalom, nego u državama koje su manje građanske.
– Gde je društveno angažovanje zajednice veće, deca su prirodno sklonija produktivnom korišćenju slobodnog vremena.
– Kada škole i roditelji sarađuju u podršci učenju, deca ne samo da pokazuju bolji uspeh u školi već i tokom života. Kada se roditelji kod kuće angažuju u obrazovanju svoje dece, ona postižu bolje rezultate u školi. Kada se roditelji angažuju u školi, deca napreduju u učenju, i škole koje oni pohađaju postaju bolje.
– Ako postoji visok nivo poverenja među nastavnicima, roditeljima i direktorima, ti ključni igrači su posvećeniji centralnim načelima unapređenja škole. Nastavnici koji se odlikuju visokim stepenom poverenja imaju osećaj lojalnosti prema školi, iznalaze inovativne pristupe u predavanju, stvaraju veze sa roditeljima i imaju duboku svest odgovornosti prema razvoju učenika.
– Statistički, korelacija između visokog nivoa društvenog kapitala i pozitivnog razvoja dece toliko je blizu savršenosti da sociolozi teško mogu naći bolji rezultat iz sličnih analiza podataka.

Ekonomski prosperitet je u korelacija i sa društvenim kapitalom:[131]

– Ljudi koji odrastaju u dobrostojećim porodicama sa ekonomski vrednim društvenim vezama, imaju više šansi da naprave uspeh na ekonomskom tržištu, ne samo zato što su obično bogatiji i obrazovaniji već i zato što mogu i hoće da koriste svoje veze.
– Društveni kapital, na svim nivoima društvene hijerarhije, moćan je resurs za napredovanje u karijeri, visok društveni status i ekonomsku dobit – čak možda značajniji od ljudskog kapitala (obrazovanja i iskustva).

[131] Patnam, Robert D., 2008, *Kuglati sam. Slom i obnova američke zajednice*, Mediterran Publishing, Novi Sad, str. 418–427.

– Društvene mreže, ako su dovoljno raširene, povezuju nas sa potencijalnim ekonomskim partnerima, obezbeđuju nam visokokvalitetne informacije i garantuju za nas.

U studiji Dejvida Levina na Kolumbija univerzitetu razmatran je uzajamni odnos između prakse ljudskih resursa i ekonomskih indikatora i otkriveni su sledeći zaključci:[132]

– preduzeća koja dele profit i dobit sa zaposlenima, postižu značajno veći finansijski uspeh od ostalih;
– preduzeća koja dele informacije i uključuju širok krug zaposlenih (intelektualno učestvovanje), značajno bolje posluju od preduzeća koja su vođena autokratski;
– fleksibilna organizacija posla značajno je povezana sa finansijskim uspehom;
– obuka i razvoj imaju pozitivan efekat na poslovni finansijski uspeh;
– dve trećine konačnog uspeha predstavljaju rezultat kombinovanog efekta grupnog ekonomskog učešća, intelektualnog učešća, fleksibilnog opisa posla, obuke i razvoja.

„Na zastavama Francuske revolucije bila su ispisana tri ideala: sloboda, jednakost i bratstvo. Bratstvo, kao što su francuske demokrate shvatale, bilo je drugo ime za ono što ja nazivam društvenim kapitalom. Pitanje koje nije rešeno sa tih zastava, ili u potonjim filozofskim debatama jeste da li ove tri dobre stvari uvek idu zajedno. Većina zapadnjačkih političkih debata u poslednjih 200 godina vrti se oko ustupaka između slobode i jednakosti."[133] Previše slobode u određenim formama podriva jednakost, a previše jednakosti može da ograniči slobodu. Klasičan liberalni prigovor ističe da je društveni kapital u sukobu sa slobodom i tolerancijom. Ipak, istraživanja pokazuju da su pojedinci koji su anga-

[132] Abraham H. Maslov, 2004, *Psihologija u menadžmentu*, Adizes, Novi Sad, str. 84.

[133] Patnam, Robert D., 2008, *Kuglati sam. Slom i obnova američke zajednice*, Mediterran Publishing, Novi Sad, str. 461.

žovani u svojim zajednicama generalno tolerantniji. Takođe, zajednica i jednakost se uzajamno osnažuju, a ne oslabljuju. Bratstvo i jednakost su komplementarne vrednosti, a ne suprotne jedna drugoj.

2.2.7. Informacione i komunikacione tehnologije

Informaciona revolucija je protutnjala svetom. Uticaj informacionih tehnologija je ogroman. Nijedna kompanija ne može da izbegne njihove efekte. Dramatično smanjenje troškova dobijanja, obrade i prenosa informacija menja način poslovanja. Rukovodioci su svesni toga da tehnologija više ne može da bude u isključivoj nadležnosti odeljenja za elektronsku obradu podataka ili odeljenja za informacione sisteme. Pošto vide da njihovi konkurenti koriste informacije za sticanje konkurentske prednosti, oni uviđaju potrebu direktnog uključenja u upravljanje novom tehnologijom.

Menadžeri najpre moraju da shvate da se informaciona i komunikaciona tehnologija – ICT ne svodi samo na kompjutere. Informaciona i komunikaciona tehnologija mora se danas shvatiti široko, kako bi obuhvatila sve informacije koje firme stvaraju i koriste, što podrazumeva i širok spektar sve više povezanih tehnologija za obradu informacija. Dakle, pored kompjutera, uključeni su oprema za očitavanje podataka, komunikacione tehnologije, automatizacija fabrika i druga oprema i usluge.

Poznata je Meklaunova misao „svet je postao globalno selo“. Pojava globalnih TV mreža, prenos slike satelitom, informacija Internetom,

potvrđuju značaj komunikacione tehnologije. „Razvojem globalnih TV mreža većina ljudi na planeti u isto vreme može steći istovrsna iskustva, što razvija svest o tome da je svet postao *jedno mesto*. Druga ideja vezana je za poslovanje na daljinu, što je omogućeno istovremenim prenosom ogromne količine informacija na velike udaljenosti."[134] Na ovaj način savladano je ograničenje koje nameće prostor. Naravno, tehnologije ne treba idealizovati, već je potrebno racionalno sagledati prednosti i mane tehnološkog progresa. Volerstin ističe da su od trenutka kad se pojavio telegraf sve promene u oblasti komunikacija kvantitativne prirode.

Prema Oksfordskim autorima[135] i njihovim studijama iz ekonomije na početku dvadeset prvog veka troškovi na istraživanje i razvoj, obrazovanje i softver, koji se tretiraju kao indikatori investiranja u znanje dostigli su oko 9% GDP-a u državama OECD-a. Proizvodnja ICT je veoma dinamična komponenta investiranja u fizički kapital i do sada je porasla u nekim državama OECD-a na oko 4% GDP-a. Investiranje u softver beleži veoma ubrzan rast. Do 2005. godine broj korisnika Interneta u OECD zemljama premašio je polovinu svih stanovnika. Korišćenje mobilnih telefona veoma se brzo raširilo i mobilna telefonija preuzima dominaciju nad fiksnom telefonijom. U bogatim ekonomijama sveta umreženost je postala rutina društvenog i ekonomskog života. Razvijene ekonomije postale su zavisne od korišćenja ICT, iako postoje razlike u investiranju u različitim sektorima. Internet i www stvorili su mogućnost proizvodnje i konzumiranja unutrašnjih i spoljašnjih informacija i medija, ali i dalje postoje praznine i digitalna podela između bogatih zemalja i zemalja u razvoju. Način na koji se prihvata i koristi ICT izrazito varira u različitim regionima.

[134] Vladimir Vuletić, 2009, *Globalizacija*, Zavod za udžbenike, Beograd, str. 25.

[135] Robin Mansell, Chrisanthi Avgerou, Danny Quah, Roger Silvestrone, 2007, *The Oxford Handbook of Information and Communication Technologies*, Oxford Universiti Press, p. 6.

Ekonomska teorija smatra da *paradigma ICT* doprinosi produktivnosti i dobiti i da proizvodi stimulans za ekonomski rast.[136] Amerika, razvijeni svet i multinacionalne kompanije, sprovele su organizacione promene uporedo sa investiranjem u ICT. Posebno se ističu bankarski i finansijski sektor, za razliku od javnog sektora koji sporije prihvata ICT. Postoji niz principa menadžmenta i najbolji recept za iskorišćavanje ICT obuhvata: vodič za strategiju i operacione vrednosti koje se dobijaju od sistema novih informacionih tehnologija, ciljeve koje je potrebno dostići, organizacione modele koje je potrebno pratiti.

Danas je razvijeno više različitih informacionih sistema na nivou kompanija, prema funkcionalnim oblastima kao što su:[137] računovodstveni informacioni sistem, finansijski informacioni sistem, proizvodni (operacije/proizvodnja) informacioni sistem, marketinški informacioni sistem, informacioni sistem upravljanja ljudskim resursima. Postoji i čitav niz informacionih sistema razvrstanih prema pruženoj podršci: sistem obrade transakcije, upravni informacioni sistem, sistem za menadžment znanja, sistem za automatizaciju kancelarijskih poslova, sistem podrške odlučivanju, informacioni sistem preduzeća, sistem podrške grupama, inteligentni sistemi podrške itd.

Način na koji je informacioni sistem organizovan zavisi od toga šta treba da podrži. Za projektovanje informacionog sistema glavni zadatak je definisanje informacionih zahteva osnovnog poslovanja kompanije, uključujući i način na koji treba ispuniti zahteve.

Prema Majklu Porteru, informaciona revolucija utiče na konkurenciju na tri posebno važna načina time što:[138]

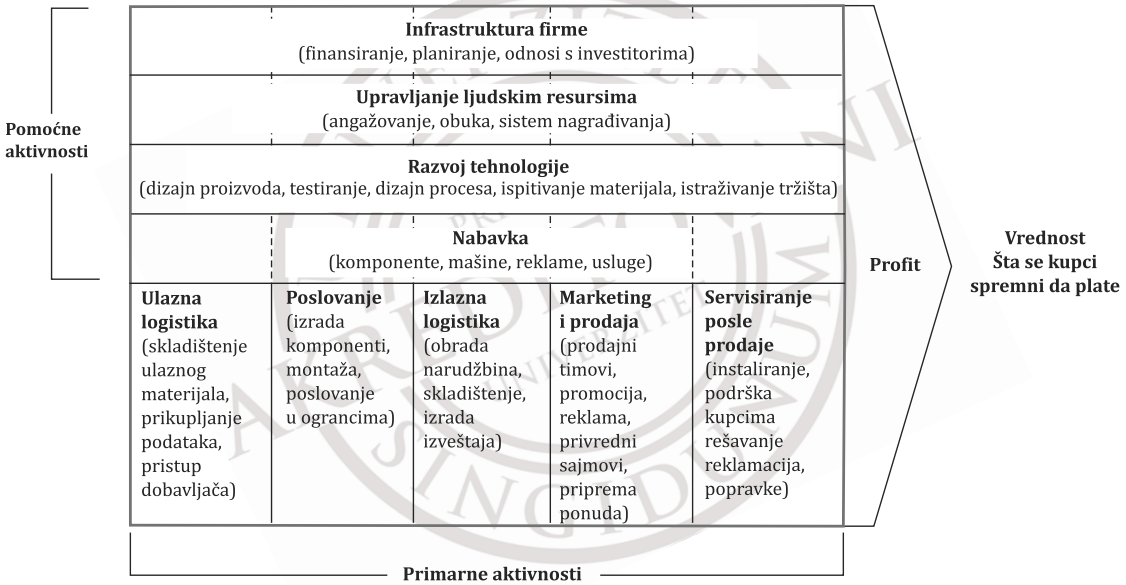
[136] Robin Mansell, Chrisanthi Avgerou, Danny Quah, Roger Silvestrone, 2007, *The Oxford Handbook of Information and Communication Technologies*, Oxford Universiti Press, p. 7.

[137] Efraim Turban, Ephraim McLean, James Wetherbe, *Informaciona tehnologija za menadžment. Tranformisanje poslovanja u digitalnu ekonomiju*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd 2003, str. 51.

[138] Majkl E. Porter, 2008, *O konkurenciji*, FEFA, Beograd, str. 79.

– menja strukturu privredne grane i pravila konkurencije;
– stvara konkurentsku prednost, pružajući kompanijama nove mogućnosti da nadmaše svoje konkurente;
– rađa čitave nove poslove, koji često nastaju iz već postojećih aktivnosti kompanije.

Porter smatra da je glavna uloga informacione i komunikacione tehnologije u konkurenciji stvaranje koncepta *lanca vrednosti*. Aktivnosti koje stvaraju vrednost jedne kompanije svrstavaju se u devet osnovnih kategorija.



Slika 12 – Tipične tehnologije u lancu vrednosti firme[139]

Osnovne aktivnosti uključene su u fizičko stvaranje proizvoda, njihov marketing i isporuku kupcima, kao i podršku i servisiranje posle pro-

[139] Majkl E. Porter, 2007, *Konkurentska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asse, Novi Sad, str. 176.

daje. Pomoćne aktivnosti obezbeđuju utroške potrebne za obavljanje primarnih aktivnosti. Svaka aktivnost podrazumeva kupljene utroške, ljudske resurse i kombinaciju tehnologija. Podršku celokupnom lancu pruža infrastruktura firme, uključujući funkcije kao što su rukovođenje organizacijom, pravna služba i računovodstvo. Svaka od ovih aktivnosti prožeta je obradom informacija jer istovremeno stvara i koristi određene informacije. U vođenju poslovnih knjiga, hartiju i osnovna pravila zamenili su kompjuteri. Pomoću kompjutera se projektuje, a nova tehnologija zamenjuje ljudski rad obradom podataka mašinama.

Informaciona i komunikaciona tehnologija brže se razvija od tehnologija za fizičku obradu materijala. Troškovi postaju manji a granice obrade i prenosa informacija se veoma brzo šire. Za menadžere ovo znači istraživanje novih mogućnosti. Stvoren je prostor za sveobuhvatniju analizu i korišćenje detaljnih podataka. Kompanije su u početku informacionu tehnologiju koristile uglavnom za računovodstvo i vođenje evidencije. U ovim primenama, kompjuteri su automatski obavljali rutinske činovničke poslove kao što je obrada narudžbina. Informaciona tehnologija danas se širi duž čitavog lanca vrednosti, optimizira ga i kontroliše funkcije, ali obavlja i mnogo složenije izvršne funkcije. Informaciona i komunikaciona tehnologija transformiše i fizičku komponentu aktivnosti. Kompjuterizovane mašine alatljike su brže, preciznije i fleksibilnije u proizvodnji od starih mašina kojima se ručno rukovalo. Konačno, nova tehnologija ima snažan uticaj na obim konkurentnosti.

Prema Porteru, struktura jedne delatnosti oličena je u pet faktora konkurencije koji zajednički određuju njenu profitabilnost: snaga kupaca, snaga dobavljača, opasnost od novih konkurenata, opasnost od supstituta i rivalstvo među postojećim konkurentima.[140] Zajednička snaga ovih pet faktora, isto kao i prosečna profitabilnost, menja

[140] Majkl E. Porter, 2007, *Konkurentska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asse, Novi Sad, str. 24.

se u zavisnosti od privredne grane. Informaciona i komunikaciona tehnologija može da promeni svaki od pet faktora konkurencije, a time i privlačnost grane. Tehnologija stvara potrebu za promenama i omogućuje da se one ostvare.

Informaciona tehnologija povećava moć kupaca u delatnostima koje se bave sklapanjem kupljenih komponenata. Automatizovani računi za materijale i baza podataka sa ponudama prodavaca olakšavaju kupcima da procene izvore materijala i da donose valjane odluke da li da nešto kupe ili proizvode. Ulazne barijere su se povećale zato što informacione tehnologije zahtevaju velika ulaganja u složeni softver. Na primer, bankama koje konkurišu za pružanje usluga upravljanja gotovinom u korporacijama sada je potreban vrhunski softver koji će klijentima dati informacije o stanju na računu. Možda će biti potrebno i da ove banke investiraju u savremenije kompjutere i drugu opremu.

Projektovanje pomoću kompjutera i sistemi proizvodnje uticali su na to da se u mnogim delatnostima javi pretnja supstitutima, budući da omogućavaju brže, lakše i jeftinije uključivanje poboljšanih karakteristika proizvoda. Automatizacijom obrade narudžbenica i fakturisanja povećano je rivalstvo u mnogim distributivnim delatnostima. Nova tehnologija povećava fiksne troškove, a istovremeno zamenjuje ljude, pa distributeri moraju žešće da se bore za povećanje obima.

2.2.8. Konkurisanje u eri informatike

Podjednako je dramatičan uticaj informacione i komunikacione tehnologije na strategije zasnovane na diferencijaciji. Kao što je već primećeno, uloga kompanije i njenog proizvoda u lancu vrednosti

kupca predstavlja ključnu odrednicu diferencijacije. ICT omogućava prilagođavanje proizvoda željama kupca.

Tehnologija povećava sposobnost kompanije da koordinira svoje aktivnosti na regionalnom, nacionalnom i globalnom nivou. Ona omogućava širi geografski opseg koji može da stvori konkurentsku prednost. Informaciona revolucija uspostavlja odnose među sektorima koji su ranije bili razdvojeni. Važan primer za ovo predstavlja spajanje kompjuterskih i komunikacionih tehnologija. Takva konvergencija ima veliki uticaj na strukturu obe delatnosti. Koristi od opsega i uspostavljanja veza mogu da se povećaju samo ako se informaciona tehnologija raširi po celoj organizaciji i ukoliko je informaciona tehnologija u organizaciji, uvedena u različite delove kompanije, kompatibilna.

Informaciona revolucija na tri različita načina stvara potpuno nove privredne i neprivredne delatnosti. Prvo, poslove čini tehnološki izvodljivim. Drugo, informaciona tehnologija može da podstakne nove poslove i time što stvara izvedenu tražnju za novim proizvodima. Treće, informaciona tehnologija stvara nove poslove u okviru starih. Kompanija u čiji je lanac vrednosti uključena obrada informacija može da ima viškove kapaciteta ili veština koji se mogu prodati izvan kompanije. Kompanije su takođe sve više sposobne da stvaraju i da drugima prodaju informacije koje predstavljaju uzgredni proizvod njihovog poslovanja.

Prema Porteru, najviše rukovodstvo može da sledi pet koraka kako bi iskoristilo mogućnosti koje je stvorila informatička revolucija. [141]

*1. Procenjivanje intenziteta informacija***.** Prvi zadatak kompanije jeste da proceni postojeći i mogući intenzitet informacija u vezi s proizvodima i procesima svojih poslovnih jedinica. Porter smatra da su

[141] Majkl E. Porter, 2008, *O konkurenciji*, FEFA, Beograd, str. 98.

potencijalno važni veliki intenzitet informacija u lancu vrednosti i u proizvodu:[142]

– *Veliki intenzitet informacija u lancu vrednosti* – veliki broj dobavljača ili kupaca s kojima kompanija direktno sarađuje, proizvod za čiju prodaju je potrebna velika količina informacija, proizvodna linija s mnogo posebnih varijanti proizvoda ili veliki broj faza u procesu proizvodnje.
– *Veliki intenzitet informacija u proizvodu* – proizvod koji uglavnom obezbeđuje informacije, čije funkcionisanje uključuje znatnu obradu podataka, čija upotreba zahteva od kupca da obradi mnogo informacija ili proizvod za čiju upotrebu je potrebna veoma skupa obuka kupaca.

Ovo može da pomogne u identifikovanju prioritetnih poslovnih jedinica za ulaganje u informacionu tehnologiju. Prilikom izbora prioritetnih oblasti treba imati na umu širinu informacione tehnologije, jer ona uključuje mnogo više od običnog računanja.

2. Određivanje uloge informacione i komunikacione tehnologije u strukturi delatnosti. Menadžeri bi trebalo da predvide mogući uticaj informacione tehnologije na strukturu svoje delatnosti. Oni moraju da utvrde na koji način bi informaciona tehnologija mogla da utiče na svaki od pet faktora konkurentnosti. Ne samo što svaki taj faktor može da se promeni, već mogu da se promene i granice delatnosti.

3. Prepoznavanje i rangiranje načina na koje bi informaciona i komunikaciona tehnologija mogla da stvori konkurentsku prednost. Početna pretpostavka mora da bude da će tehnologija po svoj prilici uticati na svaku aktivnost u lancu vrednosti. Pored toga što mora dobro da proveri svoj lanac vrednosti, kompanija bi morala da razmotri i kako će informaciona tehnologija najbolje doprineti konkurentskoj prednosti.

[142] Majkl E. Porter, 2008, *O konkurenciji*, FEFA, Beograd, str. 98.

4. Istraživanje načina na koji informaciona i komunikaciona tehnologija može da razvije nove poslove. Menadžeri bi trebalo da razmotre mogućnost da od postojećih poslova stvore nove. Informaciona tehnologija predstavlja sve značajniji put za diversifikaciju kompanije.

5. Razvoj plana za korišćenje informacione i komunikacione tehnologije. Akcioni plan rangira potrebna strategijska ulaganja u hardver i softver, kao i u aktivnosti vezane za razvoj novih proizvoda, koje bi doprinele većem sadržaju informacija u proizvodu. Ovo zahteva i organizacione promene prilagođene ulozi tehnologije u povezivanju aktivnosti unutar kompanije i izvan nje.

Novi oblici rada se stvaraju konvergencijom tri sile:[143]

– Tehnologija – nove generacije odrastaju uz računare i razumeju koristi koje donose rad na računaru i komunikacije.
– Vrednosti – sloboda, autonomija i izbor.
– Ekonomija – samozaposlenje i preduzetništvo.

Prema OECD-u „Koncept kreativnih industrija je povezan sa usponom ekonomije znanja i sve većem značaju inovacije, istraživanja, ulaganja u informaciono – komunikacionu tehnologiju, i obrazovanja i obuke kao glavnih pokretača razvoja u ekonomijama dvadeset i prvog veka. Takvi razvoji privlače pažnju na odnos između kreativnosti i inovacije, gde se ovo drugo shvata kao razvoj novih proizvoda, oblika organizacije i poslovnih procesa."[144] Veza između kreativnosti i ekonomije znanja prilično se dobro *vidi* u razvoju ICT softvera. Novi softver je intelektualna svojina, ima svoje simboličko značenje – kompjuterski kod, a njegovu vrednost prepoznaje korisnik.

Veza između informacionih i komunikacionih tehnologija i povećane produktivnosti se sve više pokazuje kao dvoznačna i povezana

[143] Hartli, Džon (priredio), 2007, *Kreativne industrije*, Clio, Beograd, str. 441.
[144] *Ibid*, str. 502.

sa putanjom učenja. Nova ekonomija je ekonomija učenja u kojoj preovlađuju ideje, nematerijalna svojina i komunikacija. Novu ekonomiju odlikuje *Majkrosoft model* – mnogo više ljudi je uključeno u otkrića nego u proizvodnju. U kompanijama se razvija novi oblik organizacije – *organizacija koja uči*.

2.3. Organizacija koja uči

Veber je u svom čuvenom delu *Protestantska etika i duh kapitalizma*, tvrdio da su za pojavu industrijskog kapitalizma u Evropi zaslužna uverenja ranih protestanata, koja zagovaraju štedljivost, napredak i vredan rad[145]. „Inače je, pre svega, *summum bonum* ove etike: sticanje novca, i sve više novca, uz najstrože izbegavanje svakog prirodnog uživanja, sticanje tako potpuno lišeno svih eudemonističkih, ili čak hedonističkih vidova, smišljeno kao samosvrha tako čisto da izgleda kao nešto, prema *sreći* ili *koristi* pojedinog individuuma, svakako sasvim transcedentno i apsolutno iracionalno. Sticanje se prema čoveku postavlja kao svrha njegovog života, a ne više kao sredstvo za zadovoljenje njegovih materijalnih potreba.“[146] Sticanje

[145] Džonatan H. Tarner, 2009, *Sociologija*, Mediteran Novi Sad, Fakultet političkih nauka Beograd, str. 43.

[146] Weber, Max, 1989, *Protestantska etika i duh kapitalizma*, Veselin Masleša, Svjetlost, Sarajevo, str. 23. Napomena: *eudemonizam* je idealističko etičko učenje po kojem su blaženstvo i sreća pojedinca ili društva glavni cilj i motiv ljudskog delanja; *hedonizam* je filozofsko etički pravac koji smisao života i postojanja traži u čulnim i duhovnim uživanjima, grč. *hedone* – zadovoljstvo, prijatnost.

novca, prema Veberu, ukoliko se dešava na legalan način unutar moderne ekonomske aktivnosti, rezultat je i izraz valjanosti u poslu, i ta valjanost su alfa i omega morala Bendžamina Franklina.[147]

Frenklinov moral znači da pored *marljivosti* i *umerenosti*, ništa ne doprinosi toliko napretku mladog čoveka koliko *tačnost* i *pravednost* u svim njegovim poslovima. Bendžamin Frenklin kaže: *Jesi li video čoveka postojanog u svom poslu, taj će stajati pred kraljevima*.[148]

Veber posebno ističe po sebi razumljivu misao *dužnosti poziva* „obaveze koju pojedinac oseća i mora da oseća prema sadržaju svoje pozitivne delatnosti, u čemu god se ona sastojala, nezavisno od toga da li će ona prirodnom osećanju izgledati kao čisto iskorišćavanje njegove radne snage ili, pak, samo njegovog poseda stvarnih dobara (kao kapitala)". Za Lutera, dužnost poziva - *calling* je religiozna predstava – *od Boga postavljeni zadatak* koji predstavlja poštovanje ispunjavanja dužnosti u svetovnim pozivima kao najvišeg sadržaja koji moralno samopotvrđivanje uopšte može da primi. Tome se može dodati i dužnost da čovek u svakodnevnoj borbi postigne subjektivmnu sigurnost u svoju izabranost i opravdanje. A kada se tome doda *posvećenost* može da dođe do svesti kao *savršenstvo* u smislu bezgrešnosti.[149]

Asketski protestantizam je protiv dokolice i uživanja. „Gubljenje vremena društvenošću, praznim pričama, luksuzom, čak i spavanjem dužim nego što je to neophodno za zdravlje, moralno je apsolutno za osudu. Ovaj oštri stav, umirila je prosvećenos, jer su tada građanski oblici društvenog života dobili puni zamah.

[147] Weber, Max, 1989, *Protestantska etika i duh kapitalizma*, Veselin Masleša, Svjetlost, Sarajevo, str. 23. Franklinov moral čine poštenje, tačnost, marljivost i umerenost.

[148] Maks Veber, 2011, *Protestantska etika i duh kapitalizma*, Mediterran Publishing, Novi Sad, str. 36.

[149] *Ibid*, str. 93.

Duh dužnosti poziva naglašava i citat iz Božanstvene komedije:

svom odgovornom znanju dela, dodaj veru,
dodaj vrlinu, strpljenje, umerenost, dodaj ljubav,
koja će se jednom zvati karitas, duša
svih njih: onda ti se neće ni militi da ostaviš ovaj raj, jer ćeš imati
jedan raj u sebi, mnogo srećniji.

Čovek je po prirodi takav da hoće da živi onako kako je navikao da živi i, da zarađuje onoliko koliko mu je za to potrebno. Ipak, protestantska etika i dužnost poziva su od konstitutivnog značaja za kapitalističku kulturu. Oni koji su stvorili krajnje neupadljiv preokret, nisu bili ekonomski pustolovi ili beskurpulozni špekulanti, već ljudi sa strogo građanskim shvatanjima i načelima, koji su ovome bili predani smelo i odvažno, a pre svega trezveno i postojano, revnosno i potpuno.[150] Osnovu takvog poslovnog načina života dala je *liberalna prosvećenost*.

Idealni tip kapitalističkog preduzetnika nema ništa zajedničko sa pokondirenim tikvama, već zazire od hvalisanja i nepotrebne raskoši i od svesnog uživanja svoje moći i primanja spoljnih znakova društvenog poštovanja, koji su mu pre neprijatni. Njegov način života nosi u sebi, ima izvesnu asketsku crtu i kod njega često nailazimo na skromnost. Za sebe lično on „nema ništa" od svog bogatstva, osim iracionalnog osećanja da dobro „izvršava svoj poziv".[151] Prema Veberu, ovo utemeljenje davalo je etičku bazu i uporište načinu života jednog preduzetnika novog stila. Moderni preduzetnik može se opisati i Frenklinovim rečima. „I radost i ponos što je „dao posao" mnogim ljudima, što je učestvovao u stvaranju ekonomskog „procvata" rodnog grada u onom smislu koji kapitalizam sa tim povezuje, a koji je orjentisan na statistiku stanovništva i trgovine – sve to samo po sebi spada u specifičnu i nesumnjivo *idealistički* mišljenu životnu radost modernih preduzetnika."[152]

[150] Maks Veber, 2011, *Protestantska etika i duh kapitalizma*, Mediterran Publishing, Novi Sad, s. 47.
[151] *Ibid*, s. 48.
[152] *Ibid*, s. 51.

Toma Akvinski, rečenicu, *Rad je od Boga propisana svrha života*, interpretira na sledeći način. „Rad je samo naturali ratione (prirodni zakon) nužan za održanje života pojedinca i društvene celine."[153] Današnji kapitalizam razvija i stvara ekonomske činioce – preduzetnike i radnike – putem slobodnog ekonomskog odabira.

*

* *

„Razvoj nauke, savremene tehnologije i birokratije Veber je ukupno opisao kao racionalizaciju – to jest, organizaciju društvenog i ekonomskog života prema principima efikasnosti, a na osnovu tehničkog znanja... Motivacija ljudi i ideje su pokretačka snaga promena – ideje, vrednosti i ubeđenja imaju tu moć da izazovu promene"[154]. Organizacije predstavljaju način koordiniranja ljudskih bića, ili proizvodnje dobara, na stabilan način kroz prostor i vreme. Veber je smatrao da su organizacije uređene hijerarhije, a da se moć koncentriše na njihovom vrhu. Razvoj organizacije zavisi od kontrole nad informacijama (značajnu ulogu imaju pisana pravila i arhiva koji predstavljaju memoriju organizacije).[155]

Nasuprot *dezorijentaciji* i *neredu* stoje pojmovi *orijentacija* i *red*. „Kao imenica *red* se odnosi na stanje stvari koje je uređeno, struktuirano i predvidljivo, na nešto regulisano pravilima i zakonima. Kao glagol, urediti znači srediti, organizovati, regulisati, podvrći pravilima i čak usmeriti i zapovedati."[156] Pitanje reda jeste pitanje da li je potrebno da mislimo o *redu* kao o nečemu što treba da bude pronađeno i otkriveno u svetu (*red* kao imenica), ili kao nečemu što treba da bude proizvedeno ili stvoreno (*urediti* kao glagol). Neki smisao poretka je

[153] Maks Veber, 2011, *Protestantska etika i duh kapitalizma*, Mediterran Publishing, Novi Sad, s. 105.
[154] Entoni Gidens, 2007, *Sociologija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 15.
[155] Entoni Gidens, 2007, *Sociologija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 350.
[156] Čičovački, Predrag, 2010, *Istina i iluzija. Kant na raskrsnici moderne*, Dereta, Beograd, str. 175.

nužan jer čovek ne može živeti dugo sa osećanjem nereda, a da ostane normalan.

Šejn ističe da je organizacija „racionalna koordinacija aktivnosti određenog broja ljudi radi postizanja neke zajedničke eksplicitne svrhe ili cilja, putem podele rada, i funkcija i putem hijerarhije autoriteta i odgovornosti."[157] Organizacija se može razumeti kao deo teorije sistema čija je osnovna postavka postojanje svrhe i strukture zasnovane na opštim zakonima i principima, za razliku od slučajnih procesa. Sistem se sastoji od različitih delova integrisanih u jednu koherentnu celinu radi postizanja određenih ciljeva. Pretpostavka uspešnog funkcionisanja neke organizacije jeste postojanje optimalne organizacione strukture i optimalnog načina rukovođenja ljudima.

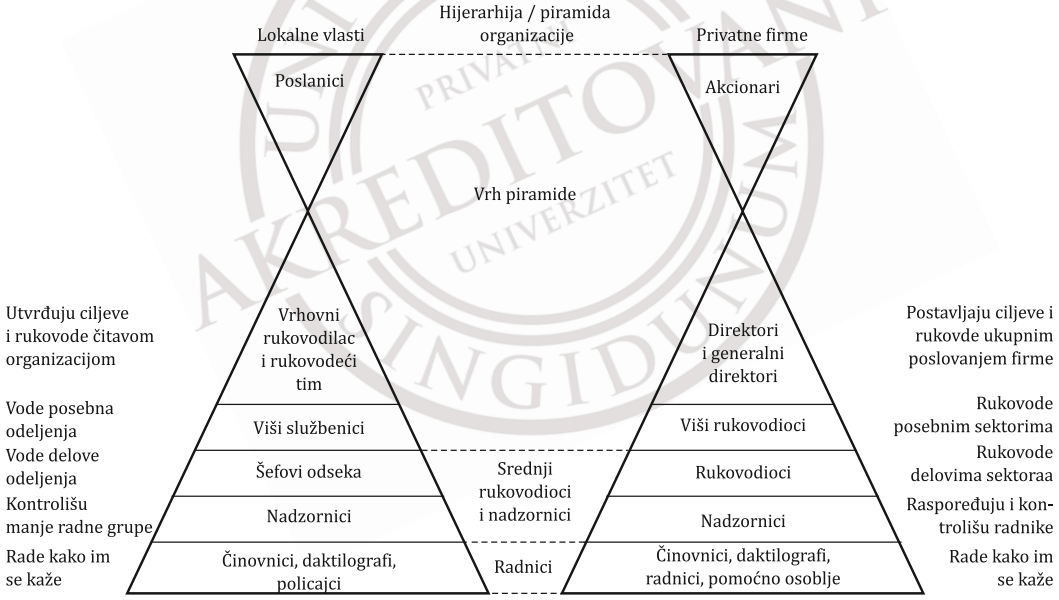
Prema Drakeru „organizacija je zapravo oruđe pomoću koga ljudi postaju produktivniji radeći zajedno".[158] Određena struktura ispunjava određene zadatke, pod određenim uslovima u određenom trenutku. Neke situacije unutar iste institucije zahtevaju odlučnost, čime se naglašava hijerarhija, a druge traže timski rad. Rot ističe da su za funkcionisanje organizacije, njenu strukturu, njen razvoj, njenu efikasnost najvažnije ličnosti koje je čine, njihove sposobnosti, motivi, stavovi, vrednosti, kao i odnosi među njima.[159]

Kac i Kan navode devet karakteristika organizacije:[160] (1) društveni sistem, (2) produktivni sistem ili sistem koji stvara, (3) otvoren sistem povezan sa sredinom, (4) dinamički sistem, (5) relativno trajan sistem, (6) adaptibilan sistem, (7) uravnotežen sistem, (8) evolutivni sistem, i (9) relativno slobodan sistem u ostvarivanju svojih ciljeva.

[157] Rot, Nikola, 2010, *Psihologija grupa*, Zavod za udžbenike, Beograd, str. 91.
[158] Peter Drucker, 2005, *Najvažnije o menadžmentu*, M.E.P. Consult, Zagreb, str. 69.
[159] Rot, Nikola, 2010, *Psihologija grupa*, Zavod za udžbenike, Beograd, str. 93.
[160] *Ibid*, str. 121.

2.3.1. Veberov birokratski model

Tradicionalni oblik organizacije je Veberov birokratski model. „U velikoj civilnoj birokratiji, kao i u vojsci, efektivna moć ima oblik piramide... Kako se krećete naviše kroz komadni lanac, sve je manje ljudi koji imaju kontrolu; obrnuto, kako se krećete nadole, i ljudi imaju sve manju moć, sve više njih je deo organizacije... U liberalnom, Smitovom modelu napredujete tako što radite više od onog što se od vas očekuje; u vojničkom, Veberovom modelu kažnjavaju vas kad pređete granicu.“[161]



Slika 13 – Formalni odnosi unutar organizacije[162]

[161] Senet, Ričard, 2007, *Kultura novog kapitalizma*, Arhipelag, Beograd, str. 29.

[162] Slika je preuzeta iz: Entoni Gidens, 2007, *Sociologija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 352.

Jedni smatraju birokratiju preteranom i neefikasnom administracijom. Kako kaže Onore de Balzak, birokratija je „džinovska moć kojom raspolažu pigmeji". Drugi u birokratiji vide poželjan i najefikasniji oblik delotvorne organizacije, gde su zadaci precizno definisani strogim procedurama i pravilima. Veberov stav o birokratiji je između ovih ekstrema.

Veber je konstruisao čisti oblik birokratske organizacije, čije su odlike sledeće:[163]

- Postojanje jasno definisane hijerarhije autoriteta (piramida, najviši autoritet, lanac komandovanja odozgo nadole, kontrola).
- Pisanim pravilima određuje se ponašanje službenika na svim nivoima organizacije (nisu svi zadaci rutinski; što ih je više i pravila je više).
- Službenici rade puno radno vreme i primaju platu (svako radno mesto u hijerarhiji ima definisanu i fiksnu platu; unapređenje sledi na osnovu sposobnosti i radnog staža).
- Dužnosti službenika u organizaciji odvojene su od njegovog privatnog života.
- Nijedan član organizacije ne poseduje materijalna sredstva sa kojima radi.

„Vreme se nalazi u središtu tog vojničkog, državnog kapitalizma: dugoročno, postepeno i, iznad svega , predvidljivo vreme... Racionalizovano vreme duboko prodire u subjektivni život. Nemačka reč *Bildung* označava proces ličnog obrazovanja na osnovu koga će mlada osoba upravljati čitavim svojim životom... U svojoj analizi Bidunga u francuskim korporacijama, Krozje smatra kako pojedinac može shvatiti svoj položaj pomoću zamišljenih lestvica; on se penje

[163] Entoni Gidens, 2007, *Sociologija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 351.

ili spušta ili ostaje na mestu, ali uvek postoji prečka na koju može da stane."[164]

Tejlorov pristup *naučnog menadžmenta* predstavljao je temeljnu analizu industrijskih procesa, podelom na jednostavne operacije koje se mogu precizno vremenski i organizaciono odrediti. Tražio se najbolji način na koji se zadatak može obaviti. Tejlor je pažnju usmerio na podelu posla po operacijama ali je malo pažnje posvetio učinku efikasnosti.

Ford je uočio potrebu masovne proizvodnje i osnovao je 1908. godine u Mičigenu prvu fabriku da bi proizveo samo jedan jedini proizvod – Ford T. Tako su uvedeni specijalizovani alati i mašine koji su doprineli povećanju brzine, preciznosti i pojednostavljenju radnih operacija.[165] Tejlorizam se zasnivao na efikasnosti izvršavanja pojedinačnih zadataka, a fordizam je povezao te zadatke u neprekidan lanac proizvodnje. Fordova najveća inovacija jeste uvođenje pokretnih montažnih traka, tako da je svaki radnik na traci radio po jedan specijalizovan zadatak. Do 1929. godine proizvedeno je preko 15 miliona fordovih automobila marke T.[166]

Sredinom XIX veka amerikanac Kristofer Spenser izumeo je automatski strug koji se mogao programirati za izradu šrafova, navrtki i zupčanika. Uticaj automatizacije u industriji postao je veći uvođenjem robota – prvi put 1946. godine. Složeniji roboti se javljaju sedamdesetih godina kada se ugrađuju mikroprocesori.[167] Upotreba informacionih tehnologija i kompjutersko dizajniranje radikalno su izmenili situaciju. Maksimalna fleksibilnost i inovacije, timski rad bez hijerarhijske strukture, odlikuju današnje različite obrasce rada.

[164] Senet, Ričard, 2007, *Kultura novog kapitalizma*, Arhipelag, Beograd, str. 25.
[165] Entoni Gidens, 2007, *Sociologija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 385.
[166] *Ibid*, str. 368.
[167] Entoni Gidens, 2007, *Sociologija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 386.

„Radni rasporedi definišu aktivnosti u prostoru i vremenu. Kako kaže Mišel Fuko – *vrše efikasnu distribuciju tela* u okviru organizacije... Raspored omogućava intenzivno korišćenje vremena i prostora, po načelu *pravi ljudi u pravo vreme i na pravom mestu.*“[168] Ovakve organizacije karakterišu nadgledanje i nadzor, čemu se prilagođava i oblik prostora koji je bez pregrada i zidova. Nadzor ima dva oblika: direktni (nadzor nadređenih nad onima na nižim položajima) i suptilniji (dosijei, beleške, radna biografija, mišljenje nadređenih). Širenjem informacione tehnologije, moguće je nadgledanje elektronske pošte, interneta, i-mejl poruka, uvid u sajtove koje posećuju zaposleni, igranje kompjuterskih igrica i sl. Poslodavci naglašavaju da je to nadgledanje isključivo vezano za produktivnost, a zaposleni da su im ugrožena osnovna ljudska prava. Ovaj način organizacije zastareva, i birokratske strukture mogu da guše kreativnost i inovacije u industrijama gde su one ključni činilac uspeha. Mnoge organizacije napuštaju kruti vertikalni sistem naređivanja i uvode horizontalne modele zasnovane na saradnji.

2.3.2. Organizacioni dizajn

Od unutrašnjih kapaciteta u jednoj organizaciji, organizacioni dizajn je možda najbitniji posle menadžmenta preduzeća.[169] U svetu danas postoje različiti modeli organizacionih struktura. Najčešći su funkcionalni, projektni, timski i matrični model koji se

[168] Entoni Gidens, 2007, *Sociologija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 358.

[169] Gattorna, John, 2010, *Dynamic Supply Chains. Delivering Value Through People*, Financial Times, Pretence Hall, p. 141.

sastoji od više projekata istovremeno. U istoj organizaciji za različite poslove i procese moguće je koristiti različite modele u skladu sa potrebama.

Neki subjekti istraživanja (projekti, preduzeća, instituti) zahtevaju strogo funkcionalnu organizaciju u kojoj je svaki specijalista usmeren na svoju stručnu oblast i svoj posao. Neko drugo istraživanje zahteva timski rad od samog početka, kao što je slučaj u farmaciji. Ova dva organizaciona oblika mogu se naći istovremeno u okviru iste organizacije. Svaka organizacija odgovara zadatku, pa menadžment traga, uči i razvija jednu drugačiju organizaciju.

Prema Drakeru svaka organizacija počiva na nekoliko načela:[170]

- načelo razumljivosti organizacije podrazumeva da ona mora biti transparentna i nužno je da ljudi razumeju svoju organizacionu strukturu,
- načelo usklađenosti odgovornosti i ovlašćenja,
- načelo najmanjeg broja organizacionih nivoa,
- načelo jednog nadređenog,
- načelo konačne odluke.

Mnoge promene kroz koje danas prolaze organizacije, zapravo su nastale u Japanu pre nekoliko decenija. Japanske organizacije su fleksibilne i karakterišu ih:[171]

- Sistem odlučivanja odozdo–naviše (radnici se dogovaraju sa rukovodstvom o poslovnoj politici).
- Manje izražena specijalizacija (novi radnici uče u raznim odeljenjima, rotiraju se na radnim mestima zbog boljeg uvida u celokupnu aktivnost kompanije).

[170] Peter Drucker, 2005, *Najvažnije o menadžmentu*, M.E.P. Consult, Zagreb, str. 70.
[171] Entoni Gidens, 2007, *Sociologija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 366.

– Sigurnost radnog mesta (provode ceo radni vek u istoj kompaniji, plata i odgovornost zavise od radnog staža).
– Proizvodnja orijentisana ka timskom radu (zaposleni su podeljeni u male saradničke timove ili radne grupe).
– Stapanje ličnog i poslovnog života (pozajmice za školovanje dece, stanovi, novčana pomoć za venčanje).

Manuel Kastels u knjizi *Uspon umreženog društva* smatra da u globalnoj, informacionoj ekonomiji kao oblik organizacije najbolje odgovara umreženo preduzeće.[172] Ako organizacije nisu umrežene, bile one velike korporacije ili male privatne firme, teško mogu da opstanu na tržištu. Džordž Dej (George Day) razvio je četiri glavna principa (model da organizaciju vode klijenti).[173] (1) Firme kombinuju najbolje osobine horizontalnih procesa i vertikalnih funkcionalnih formi, kako bi se približile svojim klijentima; (2) Strategija određuje koliko su bitne grupe zaposlenih, funkcionalni specijalisti i procesni timovi; (3) Baza podataka omogućava bolju komunikaciju internih timova i brže donošenje odluka; (4) Vođenje interaktivnih strategija koje koriste informacije od klijenata.

Svaka organizacija sadrži formalni opis procesa, a sa druge strane zaposleni su ličnosti sa idejama i ciljevima, znanjem koje je stečeno obrazovanjem, istraživanjem i iskustvom i sposobnošću za rešavanje problema. „Spremnost na saradnju, ali i sposobnost da se radi samostalno, preuzimanje inicijative i usvajanje kreativnog pristupa izazovima, među najboljim su veštinama koje jedan čovek može da unese u posao."[174] Ovo je praksa ovladavanja većim brojem veština u odnosu na stručnjake uskih specijalizacija. Pored šireg obrazovanja

[172] Entoni Gidens, 2007, *Sociologija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 370.
[173] Gattorna, John, 2010, *Dynamic Supply Chains. Delivering Value Through People*, Financial Times, Pretence Hall, p. 141, p. 148.
[174] Entoni Gidens, 2007, *Sociologija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 392.

za ovakve radnike je neophodna i obuka na poslu kako bi proširili svoja stručna znanja i veštine i napredovali u karijeri.

Danas su neophodne organizacije koje su spremne da prihvate fleksibilnost i promene. Ričard Senet kritikuje nove organizacije. „U fleksibilnim organizacijama bitnije je posedovati manje ljudske veštine, važniji je radnik koji je u stanju da rešava nekoliko problema u različitim timovima i da akciju odvoji od konteksta. Potraga za talentom posebno je usmerena na ljude koji su talentovani u rešavanju problema bez obzira na kontekst, dok talenat koji zalazi u dubinu postaje suviše *uronjen*".[175] Ipak, organizacione i menadžerske ideje, bez obzira na trendove, zahtevaju da ljudi budu u središtu pažnje. Spremnost organizacija na fleksibilnost ogleda se u deset tačaka:[176] strategija i izjava, posvećenost zaposlenih, posvećenost menadžmenta, planiranje ljudi, tehnologija, trening i orijentacija, timski rad, performanse menadžmenta, donošenje odluka, komunikacija i prenošenje informacija.

Sastanci, radne grupe i timovi su naše najčešće okruženje u radnoj sredini. U poslovnom svetu timski rad je postao glavna strategija. Timovi mogu brže i bolje da obave određeni posao, da unaprede produktivnost, da razviju odnose i podstaknu kreativnost. Ključne reči su saradnja i korišćenje kolektivnog znanja. Da bi tim pokazao pozitivne vrednosti, neophodni su mu ciljevi, organizacija i liderstvo. Prema Blanhardu, timovi visokih performansi imaju sedam glavnih obeležja: ciljevi i vrednosti, osnaživanje zaposlenih, međuljudski odnosi i komunikacija, fleksibilnost, optimalna produktivnost, priznanje, uvažavanje i radni moral.[177]

[175] Senet, Ričard, 2007, *Kultura novog kapitalizma*, Arhipelag, Beograd, str. 118.

[176] C. Brewster, L. Carey, P. Grobler, P. Holland, 2008, S. Wärnich, *Contemporary Issues in Human Resource Management gaining a competitive advantage*, Oxford Universiti Press, Southern Africa, p. 106.

[177] Blanchard, Ken, (grupa autora), 2010, *Rukovođenje na višoj razini. Blanchard o rukovođenju i stvaranju visokoučinkovitih organizacija*, MATE, Zagreb, str. 176.

Možda najbolji primer kako organizaciona struktura funkcioniše na svom maksimumu pod ekstremnim pritiskom, koji ističe Mark Jenkins, figurativno možemo videti u Formuli Jedan. Takva organizacija počiva na principima:[178]

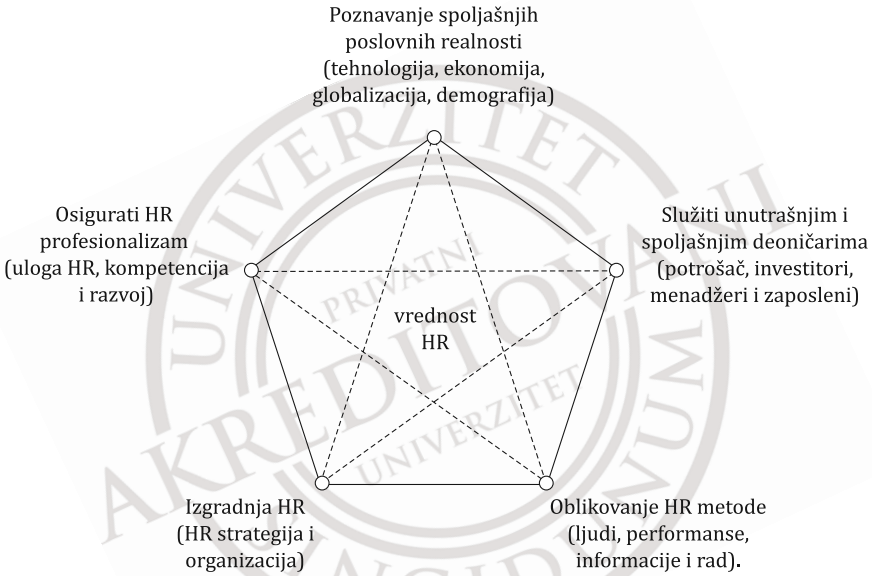
– Konstantno napredovanje na svaki način, svaki dan, bez predaje.
– Timski rad i integracija. Zajednički rad na smanjenju troškova i povećanju zadovoljstva korisnika i klijenata.
– Vozač je samo deo tima.

Promene su uslov opstanka svake kompanije, pa se može izvesti zaključak da su učenje i osposobljavanje zapravo opstanak. U kompanijama su najčešće zastupljene ekonomske promene, poput restrukturiranja i smanjivanja broja radnika, kao i organizacione promene koje uključuju unapređenje stavova i veština radnika. Kompanija bi trebalo da bude organizovana tako da zaposleni budu na brz i efikasan način informisani o tehnološkim promenama, o primeni novih metoda i načinima kako se uočava korisnikova želja. Učenje o tome kako saznati šta je korisnikova želja (iskazana i neiskazana) podrazumeva učenje kako prilagoditi organizaciju ispunjenju tih želja.

Organizacija definiše potrebnu osposobljenost zaposlenih i obezbeđuje obuku. Osposobljavanje se ne ograničava samo na zaposlene koji su neposredno vezani za kvalitet, nego obuhvata i druge organizacione jedinice, kao što su marketing, nabavka, prodaja. Naročitu pažnju potrebno je posvetiti osposobljavanju zaposlenih za rad sa statističkim metodama kao što su proučavanje efikasnosti procesa, statistička obrada uzoraka, prikupljanje i analiza podataka, utvrđivanje problema, analiza problema i korektivne mere. Znanje je faktor koji generiše brze promene.

[178] Gattorna, John, 2010, *Dynamic Supply Chains. Delivering Value Through People*, Financial Times, Pretence Hall, p. 154.

Stalne promene zahtevaju posebnu organizaciju ljudskih resursa u sledećim oblastima:[179] tok ljudi (kolektiv, obuka, sukcesivno planiranje, outsourcing); performanse toka menadžmenta (pohvale, kompenzacije, benefiti); protok informacija (informacija, informacioni sistemi HR, odnosi među zaposlenima); tok rada (dizajn organizacije, redizajn procesa rada, dizajn radnog prostora). Lideri moraju razumeti koliko je važno motivisati zaposlene i uključiti ih u proces promena.



Slika 14 – Vrednosti ljudskih resursa[180]

Novi program, novo tržište, novi proizvodi, novi dobavljači, nove tehnologije ili novi načini finansiranja traže stalno učenje i obuku zaposlenih. Snažan razvoj usluga zahteva posebno obučene ljude sa

[179] Dave Urlich, 2005, *The HR Value Proposition*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, p. 177.

[180] Slika preuzeta iz: Dave Urlich, 2005, *The HR Value Proposition*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, p. 177.

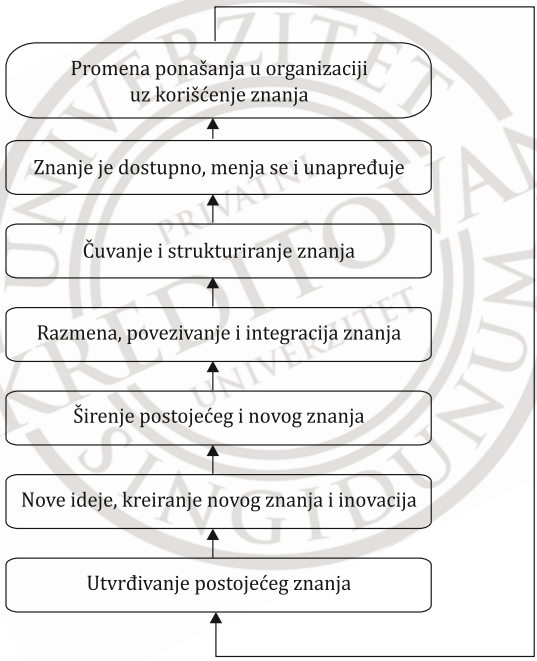
osobinama kao što su pouzdanost, odgovornost, stručnost, ljubaznost, komunikativnost i maniri. Cilj je da se zaposleni osposobe, da imaju znanja i veštine, što zajedno sa iskustvom treba da omogući ispunjenje zahteva, potreba i očekivanja korisnika, kao i da imaju svest o posledicama koje nastaju za organizaciju, zaposlene i pojedince ako se oni ne ispune. „U današnjem svetu, kao što je primetio Ari de Heus, bivši direktor Shell-a, sposobnost da brže učite od svog konkurenta može biti jedini stalni izvor prednosti u nadmetanju."[181] Obuka i osposobljavanje zaposlenih kao pojedinaca, kao timova i kao ukupne organizacije, put je ka *organizaciji koja uči*. Organizacija koja uči zasnovana je na pretpostavkama da je znanje najvažniji kapital organizacije, predstavlja znanje svih zaposlenih i stalno se menja.

„Organizacija koja uči je organizacija koja ima uspeha u stvaranju, sticanju i prenošenju znanja i u menjanju ponašanja koje odražava novo znanje. Organizacija koja uči ističe sistemsko rešavanje problema, eksperimentisanje sa novim idejama, učenje iz iskustva i istorije, učenje od drugih i brz prenos znanja kroz organizaciju."[182] Proces učenja počinje posmatranjem onoga što se dogodilo (iskustvo), razmišljanjem o tome šta je uočeno i procenom onoga šta je potrebno poboljšati ili promeniti. Nakon toga se donosi odluka i time je stvoreno novo iskustvo. Opet razmišljamo i preduzimamo akcije, a u suštini, to je proces učenja. Peter Senge ističe pet osobina organizacije koja uči:[183]

– sistemsko razmišljanje,
– zajednička vizija,
– mentalni modeli,
– timsko učenje,
– lične veštine.

[181] Bok, Derek, 2005, *Univerzitet na tržištu: komercijalizacija visokog školstva*, Clio, Beograd, s. 30.
[182] Samuel C. Certo, S. Trevis Certo, 2008, *Moderni menadžment*, 10. izd. Mate, Zagreb, str. 42.
[183] Bok, Derek, 2005, *Univerzitet na tržištu: komercijalizacija visokog školstva*, Clio, Beograd, str. 42.

Organizaciono učenje je zapravo prikupljanje, stvaranje, korišćenje i razvoj znanja i veština u organizaciji. Stvaranje izuzetnih veština i znanja u organizaciji predstavlja *jezgro sposobnosti*. Na kompetentnost utiču brojni parametri, od kojih izdvajamo: lične osobine (dobro poznavanje funkcije, stalna obuka i školovanje, dobar izgled i privlačnost); strategijsko ponašanje (osmišljavanje i sprovođenje vizije, stalna izgradnja jezgra kompetentnosti, liderstvo, spremnost na promene); preduzetnički stav (sagledavanje iz različitih uglova, preduzetnički duh).[184]



Slika 15 – Proces organizacionog učenja[185]

[184] Branislav Mašić, *Strategijski menadžment*, Beograd 2001, str. 315.

[185] Pawlowsky, Forslin, Reinhardt, 2003, prilagođeno na osnovu: Nebojša Janićijević, *Organizaciono učenje u teoriji organizacionih promena*, Ekonomski fakultet, Beograd.

Jezgro kompetentnosti kao izvor konkurentske prednosti zapravo je posedovanje i korišćenje izuzetnih sposobnosti, veština i znanja, uz korišćenje tehnologije. Izuzetni pojedinci međusobno integrisani u jezgro kompetentnosti čine osnov organizacije koja radi posebno dobro. „Da bi određene sposobnosti, veštine i znanje imale status *jezgra* kompetentnosti, moraju ispunjavati tri preduslova:

– predstavljaju vrednost za kupce,

– razlikuju se u odnosu na konkurenciju i,

otvaraju vrata svojim sutrašnjim (novim) tržištima."[186]Čitav proces organizacionog učenja je stalan (doživotan). Izuzetnost je samo osnov za nove podvige i izgradnju novog jezgra kompetentnosti. Tako se stvara organizacija koja uči. Prema Kotleru, „sposobnost da učimo brže od svojih konkurenata možda je naše jedino održivo konkurentsko oružje."[187]

2.3.3. Kultura naklonjena znanju

Kultura je medijum kroz koji osoba doživljava svet.[188] Ona je više od medijuma za prenošenje znanja i uverenja. Prema Gidensu, kultura jednog društva obuhvata kako nematerijalne aspekte – verovanja, ideje i vrednosti koji čine sadržaj jedne kulture, tako i materijalne aspekte – objekte, simbole ili tehnologiju kroz koje se sadržaj kulture izražava.[189] Temeljni značaj za sve kulture imaju one ideje

[186] Branislav Mašić, 2001, *Strategijski menadžment*, Beograd, str. 326.

[187] Philip Kotler, 2004, *Marketinška znanja od A do Z*, Binoza press, Zagreb, str. 19.

[188] Karpara, Đan Vitorio, Danijel Ćervone, 2003, *Ličnost: determinante, dinamika i potencijali*, Dereta, Beograd, str. 51.

[189] Entoni Gidens, 2007, *Sociologija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 24.

koje određuju šta se smatra važnim, vrednim i poželjnim. Ideje ili vrednosti kojima se daje značenje služe kao vodič ljudima u njihovoj interakciji sa svetom koji ih okružuje. Norme, kao pravila ponašanja, odražavaju ili otelovljuju vrednosti jedne kulture. Vrednosti i norme svojim zajedničkim delovanjem oblikuju ponašanje članova jedne kulture unutar njihovog okruženja.[190]

Kultura je ukupan zbir ljudskih sistema simbola koje možemo svrstati u nekoliko grupa:[191]

- *sistem jezičkih kodova* – govorni, pisani, složeni matematički izrazi, računarski algoritmi;
- *tehnologija* – organizacija znanja i iskustva o tome kako se čovekovo okruženje kontroliše i kako se njime upravlja;
- *vrednosti* – shvatanje o tome šta je dobro a šta loše, prikladno ili neprikladno, bitno ili nebitno. Vrednosni sistem čine vrednosti organizovane u sistem standarda ili kriterijuma za procenu moralnog ponašanja i značaja. Najprihvaćenije vrednosti u SAD su: postignuće i uspeh (ostvarenje životnih ciljeva), aktivizam (nastojanje da se ovlada i upravlja situacijom), sloboda, progres (unapređenje svoje ličnosti i sveta oko nas), materijalizam, jednake mogućnosti, efikasnost i racionalnost, moralnost i humanost;
- *uverenja* – odnose se na razmišljanja i predstave o posebnim vrstama situacija – obrazovanju, radu, porodici, politici, religiji, susedstvu;
- *norme* – govore šta se od nas očekuje i kako se treba ponašati u određenoj situaciji;
- *zalihe znanja* – proistekle su iz naučnog rada i iskustva i čine kolekciju relevantnih informacija;
- *fizički predmeti* – knjige, umetničke slike i umetnički predmeti, građevine i fizički predmeti.

[190] Entoni Gidens, 2007, *Sociologija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 25.
[191] Džonatan H. Tarner, 2009, *Sociologija*, Mediteran Novi Sad, FPN Beograd, str. 106.

„Vrednosni konsenzus gradi bitno integrativno načelo u društvu. Ako su pripadnici društva odani istim vrednostima, deliće i zajednički identitet, koji je temelj jedinstva i saradnje. Iz zajedničkih vrednosti proizilaze zajednički ciljevi... Uloge osiguravaju sredstva kojima se vrednosti i ciljevi pretvaraju u delovanje."[192]

Kultura neke organizacije određena je sistemom vrednosti, uverenja i normi, ali na nju utiču i priroda dužnosti, vlasti i kontrole. „Ukoliko radnici ne vole rukovodstvo i motivisani su pre svega platom, onda se kultura te organizacije svodi na prosto odrađivanje posla, bez predanosti poslu ili ulaganja emocija u njegovo obavljanje. Nasuprot tome, ukoliko predanost ciljevima organizacije motiviše radnike, onda će organizaciona kultura isticati učinak radnika koji prevazilazi njegov opis posla."[193] U SAD, industrijska preduzeća imaju dugu istoriju suprotstavljenih odnosa rukovodstva sa radnicima, što za posledicu ima prosto odrađivanje posla. Korporacije u oblasti visoke tehnologije kod zaposlenih stvaraju osećaj predanosti ciljevima i na taj način se obezbeđuje visokokvalitetan rad i dodatno ulaganje napora, što smanjuje potrebu za kontrolom.

Tarner kod zaposlenih ističe nekoliko različitih problema.[194] *Parkinsonov zakon*: radnici uvek pokušavaju da izgledaju zauzeto kako bi opravdali svoj posao, čak i u situacijama kad njihove aktivnosti predstavljaju puko gubljenje vremena. *Piterov princip*: običaj u organizacijama da unapređuju zaposlene sve dok ne dostignu vlastiti nivo nesposobnosti (ukoliko radnik dobro obavlja posao na nekom nivou obično biva unapređen i dobija posao na kome se od njega zahteva više. U jednom trenutku zauzima položaj koji nadilazi njegove sposobnosti i to je početak stvaranja nekompetentnih radnika).

[192] Michael Haralambos, Martin Holborn, 2002, *Siociologija. Teme i perspektive*, Golden marketing, Zagreb, str. 1037.
[193] Džonatan H. Tarner, 2009, *Sociologija*, Mediteran Novi Sad, Fakultet političkih nauka Beograd, str. 242.
[194] *Ibid*, str. 243.

Ritualizam: svaki dan se obavlja posao na isti način i pri tome se gube iz vida ciljevi organizacije. Izražava se uvežbana nesposobnost za prilagođavanje i inovaciju. *Otuđenje*: mnogi poslovi su dosadni, zasnivaju se na ponavljanju određenih radnji i ne iziskuju našu kreativnost ili inovaciju. Posao se obavlja većinom zbog novca i rad ima otuđujući karakter, što proizvodi i nezadovoljstvo.

Švarc ističe značaj univerzalnih vrednosti koje se odnose na vrednovanje postignuća, moći, sigurnosti, konformiteta, tradicije, dobročinstva (prema ljudima sa kojima smo u bliskim odnosima), univerzalizam, samousmerenost, stimulacija i hedonizam. Ova grupa se može predstaviti kroz dimenziju otvorenosti za promene, nasuprot održavanju postojećeg stanja, i samousavršavanje, nasuprot samoprevazilaženju[195].

Kada se uklope ljudski kapital, način života, stepen interakcije – socijalni kapital i pripadajuća kultura – ljudi postaju različiti po načinu ponašanja i organizovanja aktivnosti, što dovodi do toga da ih je moguće svrstati u određenu društvenu klasu. Pjer Burdije, francuski sociolog, razvio je pristup analizi klasa na osnovu četiri vrste kapitala:[196]

- ekonomski kapital (E), u osnovi se svodi na novac koji može da se koristi za kupovinu robe i usluga;
- kulturni kapital (K), koji se sastoji od obrazovanja, međuljudskih veština, navika, manira, govornog stila i ukusa;
- društveni kapital (D), koji se zasniva na položaju u grupama i društvenim mrežama;
- simbolički kapital (S), koji se odnosi na ideologije kojima može da se opravda posedovanje ostala tri kapitala.

Burdije je rasporedio ljude u različite klase u zavisnosti od toga koje različite spojeve i kombinacija kapitala poseduju.

[195] Karpara, Đan Vitorio, Danijel Ćervone, 2003, *Ličnost: determinante, dinamika i potencijali*, Dereta, Beograd, str. 330.

[196] Džonatan H. Tarner, 2009, *Sociologija*, Mediteran Novi Sad, Fakultet političkih nauka Beograd, str. 277.

Prema Haningtonu, „ekonomski razvoj podstiče širenje srednje klase; širi se deo društva koji čine poslovni ljudi, pripadnici raznih profesija, vlasnici radnji, nastavnici, javni službenici, menadžeri, tehničari, službenici i prodavci“.[197]

Tabela 18 – Klase i klasne grupe u industrijskim društvima[198]

	Vladajuća klasa	**Srednja klasa**	**Niža klasa**
Vladajuća grupa	Najbogatija E Klasična buržoazija	Najviše E, ali znatno manje od buržoazije Sitni preduzetnici	Malo E Kvalifikovani fizički radnici
Srednja grupa	Nešto E, umereno D i S Visokoobrazovani profesionalci	Nešto E, K, D, S Kvalifikovani kancelarijski službenici	Slabo E i drugog kapitala Polukvalifikovani radnici bez diplome
Dominantna grupa	Malo E, visok nivo K i S Intelektualci, umetnici i pisci	Malo ili nimalo E, visok nivo K, D, S Prosvetni radnici i drugi profesionalci	Vrlo nizak nivo E I S Siromašni i neobrazovani radnici

Prema Gidensu[199], kultura ima značajnu ulogu u obezbeđivanju neprekidnog trajanja vrednosti i normi nekog društva, ali pruža i značajne mogućnosti za kreativnost i promenu. Veliki deo kulturnih rekvizita koji odlikuju naš svakodnevni život – kompjuter, telefon, automobil, električna struja – zavisi od tehnoloških inovacija koje

[197] Hantington, Semjuel P., 2004, *Treći talas. Demokratizacija na kraju dvadesetog veka*, Stubovi kulture, Beograd, str. 70.

[198] Sačinjeno prema: Džonatan H. Tarner, 2009, *Sociologija*, Mediteran Novi Sad, Fakultet političkih nauka Beograd, str. 278.

[199] Entoni Gidens, 2007, *Sociologija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 27.

su se tek nedavno dogodile u istoriji ljudskog roda. Gidens ističe da je razvoj pisma važan faktor koji je snažno uticao na uobličavanje ljudskih društava.[200]

Tabela 19 – Ugled pojedinih profesija u SAD[201]

Zvanje	Ocena	**Zvanje**	Ocena
Doktor	86	Električar	51
Advokat	75	Pogrebni radnik	49
Fakultetski profesor	74	Poštar	47
Hemijski inženjer	73	Sekretar	46
Stomatolog	72	Agent osiguranja	45
Sveštenik	69	Bankarski službenik	43
Farmaceut	68	Vlasnik poljoprivrednog dobra	40
Srednjoškolski nastavnik	66	Automehaničar	40
Viša medicinska sestra	66	Upravnik restorana	39
Računovođa	65	Prodavac	34
Sportista	65	Kuvar	31
Učitelj	64	Konobar	28
Policajac, detektiv	60	Radnik gradske čistoće	28
Urednik, novinar	60	Domar	22
Finansijski menadžer	59	Radnik na parkiralištu	21
Glumac	58	Perač automobila	19
Bibliotekar	54	Prodavac novina	19
Socijalni radnik	52		

[200] Entoni Gidens, 2007, *Sociologija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 34.

[201] Džonatan H. Tarner, 2009, *Sociologija*, Mediteran Novi Sad, Fakultet političkih nauka Beograd, str. 284.

Kultura naklonjena znanju predstavlja jedan od najznačajnih faktora za uspeh organizacije i najteže se kreira ako već ne postoji. „Da bi bile produktivnije, organizacijama su potrebni pravi ljudi i pravi resursi na pravom mestu u pravo vreme. Moraju potpuno učvrstiti kulturu koja podstiče stalno učenje i poboljšanje."[202] Neophodno je da organizaciona kultura ima nekoliko komponenti u vezi sa znanjem:[203]

- Ljudi imaju pozitivnu orijentaciju ka znanju: zaposleni su pametni, radoznali, željni i slobodni da istraže, imaju rukovodioce koji ih ohrabruju da stvaraju i koriste znanje.
- Ljudi su motivisani da podele znanje i nemaju strah da će ih to koštati radnog mesta.
- Menadžment znanja u skladu je sa postojećom organizacionom strukturom.

Kultura sa pozitivnom orijentacijom ka znanju je ona koja visoko vrednuje učenje na poslu i van njega, i u kojoj iskustvo, stručnost i brza inovacija vrednovani. Firma privlači i zapošljava ljude koji osnažuju pozitivnu orijentaciju.

Primer kompanije Continental Airlines govori da su komunikacija i kultura odigrali veliku ulogu u uspešnom programu promena. Greg Breneman, predsednik uprave, kaže: „Zdrava kultura je jednostavno delovanje nekoliko činioca: *poštenja, poverenja, ponosa i poštovanja*. Oni idu zajedno i međusobno se osnažuju. Kad oni predstavljaju konstantu u nekom preduzeću, ljudi se angažuju u svom poslu. Postaju brižni, razgovaraju, smeju se."[204]

[202] Jeremy Kourdi, *Poslovna srategija*, Poslovni dnevnik Masmedia, Zagreb, str. 16.
[203] *The Knowledge Management, Yearbook 1999–2000, Edited by James W. Cortasa*, John A. Woods, p. 99.
[204] Richard Luecke, 2004, *Upravljanje promjenama i tranzicijom*, Faber & Zgombić Plus, Zagreb. s. 81.

Savremene organizacije u okviru agende ljudskih resursa razvijaju strategiju ljudskih resursa koja se zasniva na kulturi. Logički tok okvira strategije počinje sa jasnim razumevanjem trendova i regulative u spoljašnjem poslovnom okruženju – među potrošačima, investitorima, konkurentima, tehnologijama, u globalizaciji. Strategija uokviruje sadašnje realnosti sa kojima se firma suočava ali i one buduće. Na ovaj način se stvara mogućnost da se definiše organizaciona kultura i stvori praksa ljudskih resursa koja će stvoriti neophodne kulturne sposobnosti.

2.4. Menadžment znanja

Ljudi međusobno komuniciraju, koristeći jezik pojmova i činjenica. Informacija, u smislu slanja poruke ili komunikacije, može se odrediti kao sadržaj poruke ili predmet komunikacije. „Informacija je *zapisano* saznanje u pisanoj (štampanoj ili digitalnoj), usmenoj ili audio – vizuelnoj formi na nekom mediju."[205] Ako uzmemo u obzir vrednosni sadržaj poruke, informaciju izjednačavamo sa činjenicom ili činjeničnim iskazom o svetu za koji se pretpostavlja da je istinit. Ako je podatak najjednostavniji element prirodnog sistema ili određenog objekta ili jezičke misaone apstrakcije, činjenica na elementarnom nivou, ili čulno opažanje, tada možemo reći da su informacije podaci koji su relevantni i svrhoviti.[206] U informatici podatak je kodirana informacija koja se može elektronski obrađivati, slati na velike daljine i

[205] Koadik, Iv – Fransoa Le, 2005, *Nauka o informacijama*, Klio, Beograd, str. 8.
[206] Svenonijus, Ilejn, 2007, *Intelektualna osnova organizovanja informacija*, Clio, Beograd, s. 24.

koristiti. Komunikacija je posrednički proces koji omogućava razmenu informacija. Organizovan skup podataka je fajl, a više fajlova smešteno je u folder. Dokument je organizovana informacija, pismo, spis, izveštaj, knjiga, materijal koji nosi neku predstavu ljudske misli, izraženu putem konvencionalne oznake ili simbola. Dokumenti su materijalizovani na određenom medijumu: hartija, platno, memorija itd. Delo je duhovna tvorevina autora, intelektualna ili umetnička kreacija.

Ljudsko učenje i pamćenje nisu pasivni procesi. Stvorene jednostavne strukture znanja utiču na prikupljanje novog znanja. „Ljudi postepeno izgrađuju kognitivne strukture, paralelno sa rastom svog iskustva u svetu... Šema je više od skupa informacija i činjenica. Šeme su međusobno povezane, organizovane mreže znanja."[207] Simboli kao osnovne jedinice informacija, međusobno su konstruktivno povezani pomoću stvorenih struktura – šema i generalizovanih teorija. Pitanje koje se postavlja jeste kako ljudi predstavljaju i koriste to uskladišteno znanje. Primena prethodnog postojećeg znanja generalno je od koristi, i ona omogućava brze procene složenih situacija.

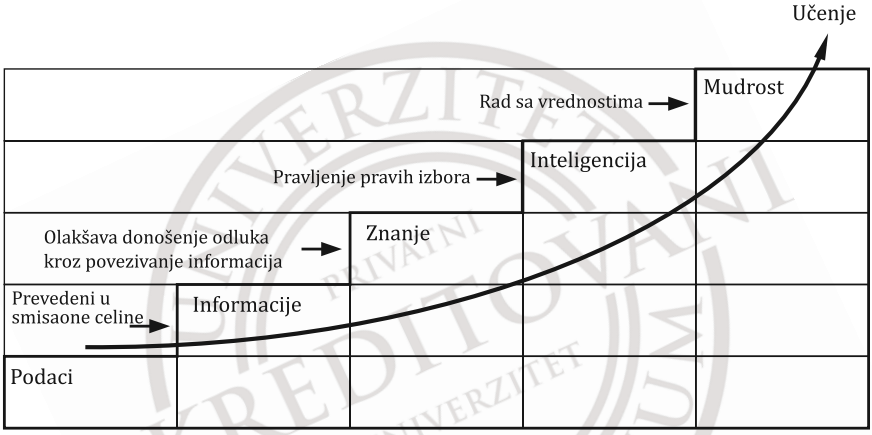
Postoje dva načina mišljenja logično-naučno i narativno. U logičko-naučnom načinu mišljenja logička pravila argumentacije su osnovni principi. Ta pravila omogućavaju osobi da izvlači zaključke koji su istiniti u okviru opštih logičkih principa. Narativni modus razmišljanja ne teži istini već *životnosti* – konstrukcija realistične priče o događaju ili nizu događaja. Naracija se kvalitativno razlikuje od logičkog rezonovanja o činjeničnom stanju.[208]

Operativno definisanje osnovnih pojmova jedne discipline omogućava donošenje opštih zaključaka o njihovim međusobnim odnosima.

[207] Karpara, Đan Vitorio, Danijel Ćervone, 2003, *Ličnost: determinante, dinamika i potencijali*, Dereta, Beograd, str. 352.

[208] Karpara, Đan Vitorio, Danijel Ćervone, 2003, *Ličnost: determinante, dinamika i potencijali*, Dereta, Beograd, str. 373. Napomena. Umesto traganja za naučnim zakonima, istorija je počela da samu sebe sagledava kao koherentno narativno razumevanje događaja.

Inteligenciju možemo odrediti kao sposobnost da se zna ili shvati. Prema Kantu, zadatak obrazovanja je razvijanje na prvom mestu razumnog, a zatim umnog čoveka, i tek na kraju naučnika. Logika predstavlja kritiku i obrazac zdravog razuma jer se on graniči sa grubim pojmovima i neznanjem, sa jedne strane, i naukom i učenošću sa druge strane. Mora se prosuditi šta se dešava pre nego što se odluči šta treba da se dešava. Uzrok društvene poletnosti leži u opštem odnosu između iskustva i mišljenja, između znanja i života.[209]



Slika 16 – Hijerarhija znanja prema Pentti Sydänmaanlakka[210]

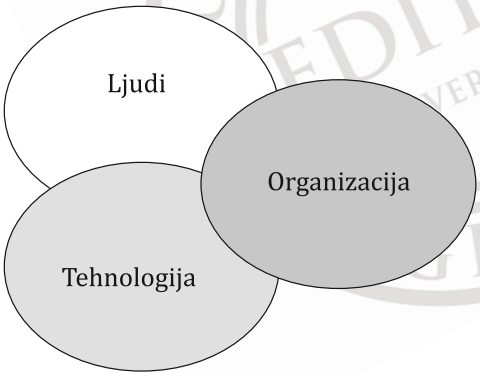
Toma Akvinski (lat. Thomas Aquina 1225–1274) u svom naznačajnijem delu *Summa contra Gentiles* razmatra pitanje mudrosti. „Čovek može da bude mudar u nekoj posebnoj težnji, kao što je podizanje kuće; ovo podrazumeva da on zna sredstva koja vode do određenog cilja. Ali svi posebni ciljevi potčinjeni su svrsi sveta, i mudrost *per se* bavi se svrhom sveta. Svrha sveta je *dobro uma*, tj. *istina*. Težnja da

[209] Kasirer, Ernst, 2006, *Kant – život i učenje*, Hinaki, Beograd, str. 58.

[210] Mašić, Branislav (redaktor), 2003, *Knowledge management*, Univerzitet BK, Beograd, str. 20.

se stekne mudrost u ovom je smislu najsavršenija, najuzvišenija, najkorisnija i najdivnija od svih težnji."[211] Ljudska mudrost (sapientia, pamet, istinsko znanje) su sve nauke zajedno. Ona uvek ostaje ista, bez obzira na različite predmete kojima se bavi. Objedinjuje znanje, moral i vrednosti.

„U vremenu kada se tržišta pomeraju, tehnologije napreduju, konkurenti umnožavaju, a proizvodi postaju neupotrebljivi preko noći, uspešne kompanije su samo one koje konstantno stvaraju nova znanja, rasprostiru ih široko kroz organizaciju i brzo spajaju znanje sa novim tehnologijama i proizvodima."[212] Ove aktivnosti definišu kompanije koje stvaraju znanje čiji je jedini posao stalna inovacija. Hejsman navodi primer Zare, španske tekstilne kompanije, koja je skratila period dizajniranja modela, preko izrade do prodaje, na ciklus od dve nedelje. Primer Zare govori o potrebi prilagođavanja procesa inovativne produkcije.[213]



Slika 17 – Menadžment znanja kao integrativna delatnost[214]

[211] Rasel, Bertrand, 1998, *Istorija zapadne filozofije*, Narodna knjiga, Alfa, Beograd, str. 414.
[212] Harvard Business Review on Knowledge Management, Ikujiro Nonaka, 1998, *The Knowledge – Creating Company*, p. 22.
[213] Hartli, Džon (priredio), 2007, *Kreativne industrije*, Clio, Beograd, str. 261.
[214] Slika preuzeta (i delimično izmenjena) iz: Branislav Mašić, Jelena Đorđević Boljanović, 2006, *Knowledge menagement*, Beograd, str. 31.

Menadžment znanja je niz međusobno povezanih aktivnosti ljudi, tehnologije, organizacije i menadžmenta. Menadžment znanja je usmeren na strategiju upravljanja intelektualnim kapitalom, na razvoj znanja, veština i kompetencija ljudi kroz obrazovanje i obuku zaposlenih i na sticanje radnog i profesionalnog iskustva. Menadžment znanja je proces korišćenja dostupnog znanja u proizvodnji ili pružanju usluga, integrisanje znanja u dokumentima i bazama podataka, čuvanje znanja, motivacija za stvaranje novog znanja, prenos i korišćenje znanja na svim nivoima organizacije, kao i stvaranje novih vrednosti organizacije.

Tabela 20 – Lični i organizacioni pristup menadžmentu znanja[215]

Pristup ličnog znanja	Pristup organizacionog znanja
Znanje je lično po prirodi i vrlo ga je teško izdvojiti.	Znanje može biti usmereno i sistematizovano tako da postaje sredstvo organizacionog znanja.
Znanje mora biti preneto pomeranjem ljudi u okviru ili izvan organizacije.	Znanje može biti dostupno korišćenjem informacionih tehnologija u obliku dokumenata, šema i modela najbolje prakse.
Učenje može biti podstaknuto samo dovođenjem pravih ljudi zajedno pod pravim okolnostima.	Procesi učenja mogu biti dizajnirani da otklanjaju nedostatke znanja kroz strukturiranje, upravljanje, naučne procese.

Većina menadžera na Zapadu isuviše usko gledaju na znanje i način njegove primene u kompanijama. Oni veruju da jedino korisno znanje predstavljaju „hard" informacije, baze podataka (merljivo). Kompanije su „proste mašine" za obradu informacija. Ali, prema japanskom autoru Ikujiro Nonaka, kreiranje novog znanja nije samo

[215] Tabela preuzeta iz: Ron Sanchez, *Knowledge Management and Organizational Leraning: Fundamental Concepts for Theory and Practice*, 2005, p. 3.

stvar mehaničke obrade informacija, već često zavisi i od subjektivnog viđenja stvari, intuicije i iskustva zaposlenih[216].

Menadžment znanja zahteva da se unapredi interna baza podataka, to jest da eksplicitno znanje bude na raspolaganju i da se obezbedi da organizacija uvećava svoje zalihe pamćenja i iskustva. Za to su potrebni analiza i upravljanje informacijama, ali i praktične intervencije u tehnologiji komunikacija. „Verovatnije je da će organizacije sa složenom, bogatom i raznolikom unutrašnjom formalnom i neformalnom komunikacijom biti u stanju da efikasno stvaraju nove ideje, reaguju na njih i ostvare korist od njih.“ [217]

Menadžment znanja je skup profesionalnih veština, pravila i iskustava koji unapređuju sposobnost ljudi u organizaciji i podstiču ih da međusobno razmenjuju informacije i iskustvo. „Na zadacima rešavanja problema, eksperti nastoje da organizuju materijal u veće smisaone jedinice nego što to rade početnici, i istovremeno poseduju kapacitete promene svoje strategije obrade informacija u zavisnosti od zadatka. Eksperti dakle pokazuju efikasno i fleksibilno kognitivno funkcionisanje.“[218]

2.4.1. Životni ciklus menadžmenta znanja

Sam proces menadžmenta znanja ima više povezanih i integrisanih delova, koji čine njegov životni ciklus: stvaranje znanja,

[216] Nonaka, Ikujiro, Harvard Business Review on Knowledge management, 1998, *The Knowledge – Creating Company*, Harvard Business School Press, p. 22.

[217] Bilton, Kris, 2010, *Menadžment i kreativnost*, Clio, Beograd, str. 114.

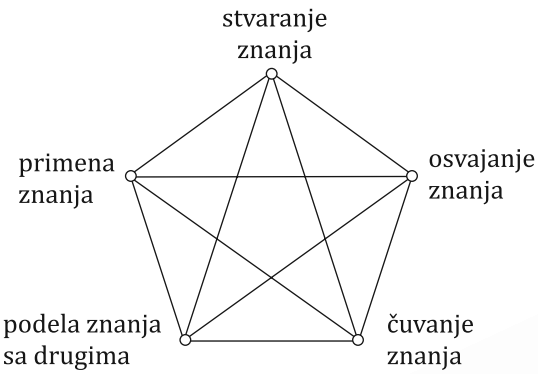
[218] Karpara, Đan Vitorio, Danijel Ćervone, 2003, *Ličnost: determinante, dinamika i potencijali*, Dereta, Beograd, str. 358.

osvajanje znanja, čuvanje znanja, podela znanja sa drugima i primena znanja.[219] Stvaranje ličnog znanja koje je dostupno i drugima jeste centralna aktivnost samog procesa kreiranja znanja. Može biti stvoreno unutar organizacije ili van nje. Eksplicitno znanje sistematizuje se u baze podataka i procese. Oni kojima je potrebno specifično znanje, moraju ga potražiti na pravim mestima ili pitati prave ljude. Smatra se da stvaranje i korišćenje znanja može da se klasifikuje po nivoima saznanja. Prema Garvinu (prilagođeno od: Ramchandran Jaikumar and Roger Bohn), postoji osam faza znanja:[220] (1) Prepoznavanje prototipa (šta je dobar proizvod); (2) Poznavanje osobina prototipa (mogućnost da se definišu neki uslovi pod kojima sam proces proizvodnje daje najbolji rezultat); (3) Hijerarhija osobina (koje osobine su bitne; mišljenje eksperata može se razlikovati u pogledu toga šta je bitno a šta ne; novi zaposleni se često obučavaju kroz praksu); (4) Merenje osobina (neke glavne osobine se mere; a mere mogu biti kvalitativne i relativne); (5) Lokalna kontrola osobina (performanse koje se ponavljaju; proces koji su dizajnirali eksperti a mogu da ga izvode tehničari); (6) Prepoznavanje i razdvajanje slučajnih okolnosti (proces proizvodnje može biti mehanički a može se i ručno nadgledati); (7) Kontrola nepredviđenih slučajnih okolnosti (proces može biti automatizovan); (8) Razumevanje procesa i kontrola nepredviđenih okolnosti (proces se razume u potpunosti).

Korišćenjem ovakvih izvora znanja zaposleni prolaze kroz proces sticanja znanja. Stečeno znanje može biti stavljeno u upotrebu za neke produktivne svrhe. Nakon što se znanje koristi i reprodukuje, korisnik će saznati šta je bilo dobro a šta ne. Ovo može biti uzeto kao značajan ulaz za buduće kreiranje znanja. Ključni pomagač u efektivnom upravljanju ovim ciklusom jeste učenje.

[219] Branislav Mašić, Jelena Đorđević Boljanović, 2006, *Knowledge menagement*, Beograd, str. 36.

[220] Garvin, David A., Harvard Business Review on Knowledge management, 1998, *Building a Learning Organization*, Harvard Business School Press, p. 79.



Slika 18 – Životni ciklus menadžmenta znanja

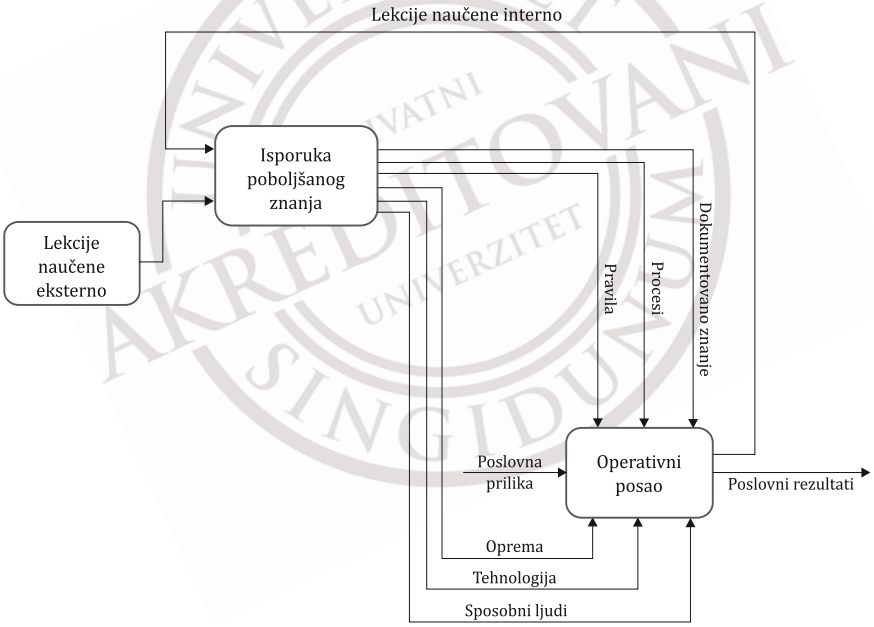
Cilj menadžmenta znanja je da napravi ovaj ciklus efektnijim i efikasnijim. Ovo znači da je korporativno znanje napravljeno u formama koje su lako dostupne. Takve forme su dokumenta, procesi i pravila, i oni su usađeni u ljudske resurse, informacione tehnologije i u proizvodni proces.

Postoje dve vrste znanja: implicitno (podrazumevano, nevidljivo, tiho) i eksplicitno. „Podrazumevano znanje je neobrađeno i često intuitivno, proističe iz navike, refleksno je... To je znanje koje se najbolje stiče praktičnim radom i najbolje prenosi primerom. Eksplicitno znanje je organizovano u sistem. Izraženo je tekstom i brojkama, u knjigama i izveštajima. Posledica toga je da se eksplicitno znanje može uzeti iz jednog konteksta i preneti u drugi lakše nego podrazumevano znanje. Uputstvo koje objašnjava kako kompjuter radi može se upotrebiti bilo gde u svetu. Eksplicitno znanje je prenosivije od podrazumevanog znanja, ali je zato siromašnije."[221] Podrazumevano znanje često dobija na važnosti tek onda kad se može preneti drugima. Da bi se to dogodilo, potrebno ga je predstaviti u eksplicitnom obliku koji je prenosiv. Menadžment znanja zatvara okvir koji stalno pretvara „tiho" znanje u eksplicitno znanje, namenjeno za širu upotrebu, i vraća se opet u „tiho" kroz iskustvo, učenje

[221] Hartli, Džon (priredio), 2007, *Kreativne industrije*, Clio, Beograd, str. 196.

i razmišljanje. Ljudi na taj način oblikuju sebe u procesu razvoja. Sam proces razvoja može biti prikazan kao povratna sprega.

Primer *Kućne pekare* firme Matsushita Company, koji navode Nonaka i Takeuči.[222] S razvojem automatizovane mašine za pravljenje hleba pojavljuje se problem prilikom pokušaja da se imitira kvalitet i ukus tradicionalno napravljenog hleba. Ovaj problem se može rešiti samo ukoliko dizajner softvera ode da radi zajedno sa šefom pekare u Osaka internacionalni hotel, gde će naučiti tajne mešanja testa. Njegovo iskustvo pokazuje da tok mešenja testa prate simultani pokreti koji moraju da se imitiraju u mašini. Pokreti se zapravo preslikavaju na mašinu, koja je nakon toga postala uspešna.



Slika 19 – Povratna sprega[223]

[222] Alistair Mutch, 2008, *Managing Information and Knowledge in Organizations. A Literacy Approach*, Routledge, New York, p. 57.

[223] Slika preuzeta sa adrese: http://www.processrenewal.com/files/def-km.doc

Nonaka i Takeuči smatraju da je u ovom slučaju ključno učenje koje je nastalo u trenutku kada se dizajner aktivno uključio u proces učenja. Prosto posmatranje nije dovoljno, kao ni samo postavljanje pitanja pekaru da objasni proces mešenja testa. Znanje je stečeno kroz dugo iskustvo. Može biti preneto dalje kroz socijalizaciju koja leži u srcu modela praktičnog učenja (stari izraz je *šegrt kod majstora*). To je znanje do koga se može doći kroz neposredni čin rada. Ipak, kada je stečeno od nekoga sa spoljašnjom svrhom, može biti prevedeno u eksplicitno znanje, koje mogu da koriste drugi. U ovom slučaju neophodan je koncept mešenja – *twisting stretch*, koji inženjer može da obradi softverski i prevede u mehaničke specifikacije. Novo eksplicitno znanje može da se kombinuje sa drugim formama eksplicitnog znanja i da stvara nove oblike znanja. Krug se zatvara kada spoljašnje znanje postane unutrašnje, na primer kroz obuku, kako bi se omogućilo njegovo rutinsko korišćenje.

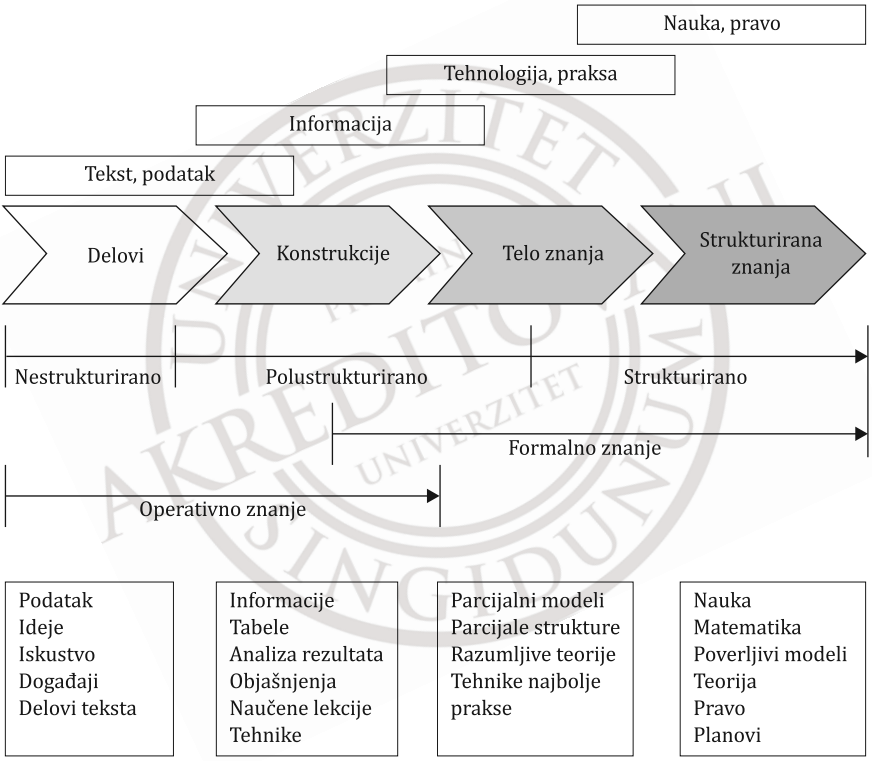
2.4.2. Kreiranje riznice znanja

O gromne količine informacija se prenose, ali to ne znači da nastaje razumevanje i znanje. Podaci se prenose jednostavno, a za znanje je neophodan proces razumevanja, kroz koji ljudi tumače informacije i donose sudove na osnovu toga. Svakog dana zapljusnuti smo ogromnim količinama informacija. Potrebno je njihovo razumevanje. *Stvaranje znanja je ljudski proces, a ne tehnološki.*[224] Stalnim povećavanjem znanja u okviru organizacija postoji potreba

[224] Hartli, Džon (priredio), 2007, *Kreativne industrije*, Clio, Beograd, str. 197.

da se prikupljeno znanje sistematizuje i čuva. Postoje tri osnovna tipa riznice znanja:[225]

– Eksterno znanje, npr. one koje poseduje konkurencija.
– Strukturirano interno znanje, kao što su izveštaji o istraživanjima, marketinški materijali, tehnike i metode.
– Neformalno interno znanje, kao što su naučene lekcije, baze podataka, diskusije i slično.



Slika 20 – Uobičajeni oblici znanja[226]

[225] *The Knowledge Management Yearbook 1999–2000* Edited by James W. Cortasa, John A. Woods, p. 91.

[226] Model preuzet i izmenjen iz: Sami Albanna, 2000, *Knowledge Management and Strategies for Development in a Repidly Changing Global Environment*, Falls Church, VA USA, p. 9.

Postoji veliki broj klasifikacija znanja, od kojih izdvajamo:[227] deklarativno – znanje činjenica, proceduralno – znanje o procesu rada, implicitno – znanje koje je u ljudima i nije jednostavno dostupno, eksplicitno – znanje koje se nalazi u dokumentima, kompjuterskim programima, bazama podataka, znanje procesa; koncept znanje – domen o fizičkim objektima, idejama, ljudima i organizacija.

Mnoge kompanije investiraju u znanje instaliranjem intraneta i skladišta za podatke, tj. grade mreže da ljudi mogu da nađu jedni druge i da primenjuju tehnologiju kako bi olakšali saradnju.[228] Društvena interakcija je jako bitna, jer učenje na radu najčešće dolazi i neformalno kroz diskusiju, dijalog, priču, posmatranje ili obuku na poslu.

„Sistemi menadžmenta znanja najbolje rade kada su ljudi koji generišu znanje, takođe, i oni koji ga skladište, objašnjavaju drugima i objašnjavaju dok drugi pokušavaju da primene to znanje."[229] Primer Tojote ide u prilog ovom stavu. Iako poseduju vidljiv sistem, nemoguće ga je imitirati jer tehnika koju vide posetioci predstavlja samo površinu tog sistema, ali ne i njegovu dušu. Reč je o filozofiji i perspektivi ljudi, procesa i kvaliteta i stalnog poboljšavanja.

Džefri Fefer i Robert Saton predlažu osam vodilja za akciju: *zašto ispred, kako* – filozofija je bitna; koristiti znanje koje proističe iz rada i podučavati druge; akcija je bitnija od relevantnih planova i koncepata; ne postoji rad bez grešaka; odstraniti strah; boriti se sa konkurentima a ne međusobno; meriti šta je bitno za pretvaranje znanja u akciju; važno je šta lideri rade i kako prikupljaju resurse.[230]

[227] Anthony J. Rhem, *UML for Developing Knowledge Management Systems*, Auerbach Publications, 2006, p. 107.
[228] Jeffrey Pfeffer, Robert I. Sutton, 2000, *The Knowing – Doing Gap*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, p. 16.
[229] *Ibid*, p. 21.
[230] *Ibid*, p. 246.


2003
2004
2005

KREATIVNOST I LIDERSTVO

UNIVERZITET
PRIVATNI
AKREDITOVANI
UNIVERZITET
SINGIDUNUM

3.1. Liderstvo

Termini lider i vođa često se poistovećuju, iako među njima postoje razlike. Vođa se vezuje za socijalne i političke pokrete, gde pojedinci predvode velike grupe ljudi. Da bi vođa prerastao u lidera, potrebno je da zadovolji osnovne kriterijume odnosa prema realnosti i prema sledbenicima. „Odnos prema realnosti se tiče pozitivnih promena vezanih za opšte dobro, za dobro svih građana, a odnos prema sledbenicima je uvažavajući, podržavajući i razvojni."[1] Prve teorije o liderstvu nastaju u prvoj polovini dvadesetog veka i usmerene su na lidera (teorije o osobinama) i uzajamno delovanje lidera i ljudi koji ga slede (teorije o ponašanju – bihejviorizam).

„Liderstvo je proces u kome pojedinac ostvaruje uticaj na grupu radi ostvarivanja zajedničkog cilja."[2] Sama reč proces podrazumeva da liderstvo sadrži dinamične odnose. Uticaj je takav da lider deluje na sledbenike, ali i oni na njega. Ne samo da utiče, već lider ima moralnu odgovornost i obavezu da brine o potrebama i zastupanju interesa svojih sledbenika. Fidler je sedamdesetih godina dvadesetog veka saopštio rezultate istraživanja i definisao faktore za određivanje efektivnosti lidera:[3]

– odnosi lidera i zaposlenog (dobri, loši);

– struktura radnog zadatka (visoka, niska);

[1] Nebojša Savić, Marija Džunić, Branka Drašković, Miloljub Albijanić, *Kako unaprediti konkurentnost srpske privrede u uslovima ekonomske krize*, Kopaonik biznis forum 2009/251-271, str. 265.

[2] Peter G. Northouse, 2008, *Liderstvo. Teorija i praksa*, Data Status, Beograd, str. 2.

[3] Stephen P. Robbins, Mary Coulter, 2005, *Menadžment*, Data Status, Beograd, str. 426.

– moć položaja (stepen uticaja na zapošljavanje, otpuštanje, disciplinu, unapređenje, povećanje plate).

Liderstvo se može definisati kao *odnos moći* između lidera i onih koji ga slede. Pet izvora moći lidera su:[4] legalna moć (autoritet, rezultat pozicije u organizaciji), moć prinude (kontrola i kazna, ovlašćenje za imenovanje, smenu ili dodeljivanje posla), moć nagrađivanja (beneficije ili nagrade), stručna moć (poseduje posebne veštine ili znanje) i referentna moć (poželjni resursi ili lične karakteristike, sledbenici prepoznaju i zavole lidera). Maks Veber definiše moć kao „izglede jednog čoveka, ili određenog broja ljudi, da sprovedu svoju volju u okviru zajedničkog delovanja, čak i uprkos otporu ostalih koji u tom delovanju učestvuju."[5] Jednostavno rečeno, moć se sastoji od mogućnosti sprovođenja sopstvene volje čak i kad se drugi protive vašim željama. „Moć je sposobnost pojedinaca ili grupe da ostvare sopstvene interese, čak i ako se drugi tome protive."[6] Moć predstavlja sastavni element gotovo svih društvenih odnosa, čak i odnosa između zaposlenog i poslodavca.

Harizmatska vlast se zasniva na odanosti potčinjenih vođi, za kog se veruje da poseduje izuzetne i nadljudske sposobnosti u poređenju sa drugim ljudima. Harizmatske vođe uspevaju da dominiraju i kontrolišu svoje sledbenike direktnim emocionalnim obraćanjem, koje izaziva odanost i snažan osećaj lojalnosti.[7] Steven Lukes smatra da je prvo lice moći proces donošenja odluka; drugo lice moći se odnosi na uticaj za nedonošenje odluka; treće lice moći je manipulacija voljom

[4] Stephen P. Robbins, Mary Coulter, 2005, *Menadžment*, Data Status, Beograd, str. 436.

[5] Michael Haralambos, Martin Holborn, 2002, *Sociologija: teme i perspektive*, Golden marketing, Zagreb, str. 588.

[6] Entoni Gidens, 2007, *Sociologija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 424.

[7] Michael Haralambos, Martin Holborn, 2002, *Sociologija: teme i perspektive*, Golden marketing, Zagreb, str. 588.

i željama određenih društvenih grupa. Lukes smatra da *A koristi moć nad B kada utiče na B na način koji je suprotan njegovim interesima.*[8]

Prema Blanhardu postoji pet izvora moći: moć položaja, lična moć, moć zadatka, moć odnosa i moć znanja.[9] „Moć leži u rukama vođa, koje donose obavezujuće odluke za članove društva i koje usmeravaju društvenu aktivnost. Vođe se nalaze na čelu administrativne strukture, koja prenosi njihove odluke i nadgleda sprovođenje naređenja... Postoje četiri osnove moći:

– upotreba prisile ili fizičke sile,

– upotreba simbola i ideologija,

– organizacija administrativne kontrole i,

– manipulacija materijalnim podsticajima.“[10]

Parsons smatra da se moć razvija iz zajedničkih vrednosti koje podstiču kolektivne ciljeve. Na primer, materijalizam je temeljna vrednost zapadnih industrijskih društava, a njegovi zajednički ciljevi su privredni rast i viši životni standard. Ukoliko su zapadna društva više sposobna da realizuju te ciljeve, utoliko je veća moć sadržana u društvenom sistemu.[11] Kritičari smatraju da je Parsons previdео upotrebu moći za ostvarivanje ličnih interesa.

U čuvenom delu Vladalac, Nikolo Makijaveli ističe da oni koji postaju vladaoci a oslanjaju se na svoje sposobnosti, vlast stiču teže, ali na vlasti ostaju lakše. Kada dođu na vlast suočavaju se sa promenama, a ljudi sumnjaju u novo, osim ako one nisu čvrsto utemeljene. Jedan broj

[8] Michael Haralambos, Martin Holborn, 2002, *Sociologija: teme i perspektive*, Golden marketing, Zagreb, str. 589.

[9] Blanchard, Ken, (grupa autora), 2010, *Rukovođenje na višoj razini. Blanchard o rukovođenju i stvaranju visokoučinkovitih organizacija*, MATE, Zagreb, str. 111.

[10] Džonatan H. Tarner, 2009, *Sociologija*, Mediteran Novi Sad, Fakultet političkih nauka Beograd, str. 352.

[11] Michael Haralambos, Martin Holborn, 2002, *Sociologija: teme i perspektive*, Golden marketing, Zagreb, str. 592.

ljudi se vezuje za vladara i, prema Makijaveliju, „one koji se vezuju za tebe i nisu gramzivi potrebno je odlikovati i voleti, dok na one koji to ne čine je potrebno gledati na dva načina. Kad tako postupaju zbog straha i urođene slabosti duha, potrebno je držati se onih koji su puni dobrih saveta. Njih, onda, u sreći možeš da uzvisiš, a da ih se posle u nevolji ne plašiš. Međutim, kada svoju sreću ne vezuju za tvoju, iz vlastoljublja i čistog interesa, to ti je znak da više misle na sebe nego na tebe. Potrebno je da vladalac zazire od svih takvih i da ih se plaši kao pritajenih neprijatelja jer će oni uvek, kad god se vladalac nađe u nevolji, doprineti njegovoj propasti."[12]

Makijaveli upozorava da nije dobro za vladara da bude darežljiv, jer postoji opasnost da se bogatstvo potroši, i da on postane siromašan i prezren. Pokušavajući da to spreči, on postaje gramziv i omražen. Na pitanje da li je bolje da te se plaše ili da te vole, Makijaveli odgovara: i jedno i drugo. „Pošto je, međutim, teško složiti to dvoje, pa je neophodno odreći se jednog, mnogo je bezbednije da te se plaše nego da te vole. Naime, za sve ljude važi da su nezahvalni i nestalni, da se izdaju za ono što nisu, da su kukavice i lakomi na novac. Dok god si dobar prema njima, u potpunosti su uz tebe... Ali, samo neka te nevolja pritisne, odmah će te napustiti."[13]

Razborit vladalac oko sebe okuplja mudre ljude i samo njima dozvoljava slobodu da mu kažu istinu o stvarima za koje ih sam pita. U takvom društvu pretpostavljena je iskrenost. Druge ljude koji nude savet potrebno je obeshrabriti, jer to od njih nije bilo traženo.

Industrijsko društvo je diferencirano u niz društvenih grupa i posebnih interesa. Tako lekari, profesori, poslovni ljudi ili nekvalifikovani radnici imaju vrlo različite interese. Prema pluralističkom stanovištu svaki pojedinac ima različite interese. Utemeljivač pluralizma, francuski pisac Tokvil, zastupnik je teze da demokratski politički sistem

[12] Makijaveli, Nikolo, 2009, *Vladalac*, Mono i Manjana, Beograd, str. 51.
[13] *Ibid*, str. 84.

zahteva da pojedinci imaju niz specifičnih interesa. „Veruje da demokratija uopšte ne bi mogla da funkcioniše kad bi jedna grupa društva dominirala nad svim drugima. Takva situacija bi dovela do tiranije većine: jedna grupa u društvu bila bi permanentno većinska, a interesi i želje manjine bili bi u potpunosti zanemareni."[14] Pluralisti smatraju da je politika vlade odraz kompromisa između želja različitih posebnih interesa u društvu.

Dejvid Marš opisuje distribuciju moći preko teorije pluralizma elita. Reč elita potiče iz latinskog jezika, od glagola *eligere*, što znači izabrani. Francuska reč *élite* ima figurativno značenje cvet, vrhnje, biser, *élite* znači ono što je odabrano, najbolje, izuzetno. Pripadnici elite imaju uzvišenu poziciju u društvu. Sa nastankom i razvojem evropskih univerziteta, formira se elita učenih ljudi sa visokim nivoom obrazovanja, što bi Aristotel rekao *ljudi intelektualne vrline*, koji čine temelj *intelektualne elite*.

Zapadna društva su pretežno demokratski ustrojena. Vlast se smatra procesom kompromisa i moć je široko raspršena. S druge strane, svi članovi društva ne raspolažu istom moći, a elite i vođe grupa glavni su učesnici u procesu donošenja odluka.[15]

Pareto određuje elitu prema izvrsnosti kao klasu onih koji pokazuju najveći uspeh u svojoj grani delatnosti, a prema društvenoj hijerarhiji, kao klasa na vlasti.

Teorija elita smatra da je društvo podeljeno na vladajuću manjinu i na one kojima se vlada, a moć koristi neznatna manjina. Pareto tvrdi da postoje dva osnovna tipa vladajuće elite:[16]

[14] Michael Haralambos, Martin Holborn, 2002, *Sociologija: teme i perspektive*, Golden marketing, Zagreb, str. 593.
[15] *Ibid* str. 599.
[16] *Ibid*, str. 602.

– *Lavovi*, koji stiču moć svojom sposobnošću za jasnu i oštru akciju i skloni su da vladaju pomoću sile (primer vojne diktature).
– *Lisci*, koji vladaju pomoću lukavština i prevara, diplomatske manipulacije i vešte kombinatorike (primer evropske demokratije).

Kritika upućena Paretu jeste da on ne pravi jasniju razliku između zapadne demokratije, komunističke jednopartijske države, fašističke diktature i feudalne monarhije.

„Uticaj na individue može biti, po Raselu: a) direktnom upotrebom sile (*force*) nad telom; b) podsticanjem nagradama ili kažnjavanjem; c) uticajem na mišljenje, propagandom u najširem smislu. Najvažnije organizacije mogu se razlikovati s obzirom na vrstu moći koju primenjuju. Tako armija i policija koriste nasilnu (coercive) moć nad telom; ekonomske organizacije najčešće koriste nagrade i kažnjavanje; a škole, crkve i političke partije utiču na mišljenje."[17]

Man uočava razliku između autoritativne i difuzne moći. Autoritativna moć se ogleda u svesnim i namernim naredbama, uključujući i poštovanje tih naredbi. Difuzna moć je spontanija. Na primer, neka kompanija na tržištu odustaje od takmičenja bez naredbe, već zbog toga što uviđa da nije u poziciji da konkuriše drugima.[18]

Mišel Fuko smatra da je moć tesno povezana sa znanjem. Znanje i moć stvaraju jedno drugo. U delu *Nadzor i kazna* Fuko ističe svoje tvrđenje. „Potrebno je da prihvatimo činjenicu da moć proizvodi znanje... da su moć i znanje podjednako implicirani jedno drugim; da nema relacija moći bez korelativno ustanovljenog nekog područja znanja koje u isto vreme ne ustanovljava relacije moći."[19]

[17]Vukašin Pavlović, 2012, *Politička moć*, Zavod za udžbenike, Beograd, str. 168.
[18] Michael Haralambos, Martin Holborn, 2002, *Sociologija: teme i perspektive*, Golden marketing, Zagreb,, str. 634.
[19] *Ibid*, str. 635.

Prema Maslovu, osoba koja teži moći radi moći, upravo je ona kojoj moć ne treba da pripadne. Takve osobe su sklone da koriste moć na veoma loš način, tj. da je upotrebe za zadovoljavanje sopstvene sebičnosti. Sa druge strane, Maslov posebno ističe tzv. *B–moć*.[20] To je moć da se uradi ono što je potrebno, da se reši objektivan problem, da se podstaknu, zaštite i pojačaju vrednosti istine i dobrote, lepote, pravde, izuzetnosti, poretka. To je moć da se napravi bolji svet ili da se teži savršenstvu.

Horton studija daje rezultate o ponašanju lidera zasnovanog na korišćenju sopstvenog autoriteta. Mašić prikazuje studiju koja govori o autokratskom, demokratskom i liberalnom stilu liderstva.[21] Teorija o liderstvu *u zavisnosti od situacije* jeste teorija o nepredviđenim situacijama, a koja se bazira na spremnosti sledbenika. Spremnost se odnosi na stepen do koga su ljudi sposobni da idu u izvršenju određenog zadatka. Razvili su je Paul Hersej i Ken Blenčard. Teorija *put–cilj* jeste teorija liderstva koja smatra da je zadatak lidera da pomaže svojim sledbenicima u postizanju ciljeva i da daje uputstva ili podršku da ciljevi sledbenika postanu kompatibilni sa ciljevima grupe ili organizacije.[22]

Lider promene je ličnost koja se bazira na promeni i koja podiže druge lidere i pratioce na viši nivo motivacije i moralnosti, sa primarnim usmerenjem na spoljašnju sredinu. Lider promene sadrži četiri osobine:[23] *harizma* – koja se ispoljava time da lider izaziva snažne emocije kod onih koji ga prate; *inspiracija* – odnosi se na sposobnost lidera da predstavi primamljivu viziju; *intelektualna stimulacija*

[20] Maslov, Abraham H., 2004, *Psihologija u menadžmentu*, Adizes, Novi Sad, str. 192.

[21] Branislav, Mašić (redaktor), 2008, *Menadžment. Principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 439.

[22] Robbins, Stephen P, Mary Coulter, 2005, *Menadžment*, Data Status, Beograd, str. 426.

[23] Brewster C., L. Carey, P., Grobler, P. Holland, S., 2008, Wärnich, *Contemporary Issues in Human Resource Management gaining a competitive advantage*, Oxford University Press, Southern Africa, p. 58.

– ohrabruje pratioce da budu kreativni u rešavanju problema; *briga za pojedinca* – uključuje ponašanje lidera da stvori specijalnu vrstu podrške radi dobro obavljenog posla.

Harizmatični vođa je entuzijasta, lider koji ima samopouzdanje i čija ličnost i postupci utiču na ljude tako da se oni ponašaju na određeni način. Zanimljive su osobine koje karakterišu harizmatične vođe: oni imaju viziju, spremni su da preuzmu rizik, da usmeravaju viziju, osetljivi su na ograničenja i ponašaju se različito od uobičajenog. Vizionarsko liderstvo je sposobnost da se stvori i usmerava realna, opravdana i atraktivna vizija budućnosti, koja poboljšava trenutnu situaciju. To se postiže prikupljanjem veština, talenata i resursa koji će pomoći da se uspešna budućnost ostvari. Vizija nudi jasnu i ubedljivu sliku koja se uklapa u emocije ljudi i podstiče ih na aktivnost za ostvarenje ciljeva organizacije. Kritičari harizmatičnog vođe smatraju da on teži da svoje pratioce drži slabim i zavisnim i da instalira svoju ličnu vlast, nasuprot lideru promena.[24]

Strateški lider se može opisati kao osoba koja ima sposobnost da predviđa, održava fleksibilnost, misli strateški i radi sa drugima u cilju iniciranja promena i stvaranja dobre budućnosti za organizaciju. Ovaj pristup omogućava organizaciji da ostvari superiorne performanse kada se takmiči u uzburkanom i nepredvidivom okruženju. Strateški lider uspešno vodi definisanje svrhe i vizije, istraživanje i poboljšavanje konkurentnosti, razvoj intelektualnog i ljudskog kapitala, sprovođenje efikasne organizacione kulture, isticanje, primenjivanje etike i uspostavljanje izbalansirane organizacione kontrole.[25]

[24] Brewster C., L. Carey, P., Grobler, P. Holland, S., 2008, Wärnich, *Contemporary Issues in Human Resource Management gaining a competitive advantage*, Oxford University Press, Southern Africa, p. 58.
[25] *Ibid*, p. 60.

Kreativni lider je pojedinac koji uvodi promene i zamišlja buduće mogućnosti. On razume svet oko sebe, razmišlja van ustaljenih okvira, probleme vidi kao izazov, kreativnim idejama odaje priznanje, prepoznaje važnost društvene odgovornosti, koristi informacione tehnologije. Kreativni lideri su inspirativni i razvijaju kulturu u kojoj vlada poverenje. Neophodni ključni elementi jesu sveže ideje i strast prema radu.

Lideri preuzimaju odgovornost za proces donošenja odluka. Vail i Sloan ovaj proces sagledavaju u nekoliko faza:[26]

- analiza i uviđanje da je problem generički i da se rešava odlukom koja je pravilo ili načelo,
- definišu se granični uslovi,
- polazi se od onoga što je ispravno a ne od onoga što je prihvatljivo,
- odluka se pretvara u aktivnost i sprovodi se,
- dobijaju se povratne informacije i testira se valjanost.

Da bi jedna kompanija donosila dobre odluke neophodna je izvrsna analitika. Za analitiku je potrebno znanje. Danas je u svetu povećana potreba kompanija za menadžmentom znanja. Odluke lidera koje se zasnivaju na činjenicama, znanju i analitici najbitnije su za visoku performansu. Izvanredni rezultati nastaju iz dobrih odluka lidera.

Da bi kompanija imala održivu prednost, znanje i analitika moraju da budu primenjeni, dobro izvršeni i da se stalno obnavljaju. Kompanije koje ove osobine poseduju i uspešno se takmiče, karakterišu sledeće osobine:[27]

- Teško ih je imitirati (jedno je imitirati informacione tehnologije neke kompanije ili njene proizvode, a drugo je imitirati proces i kulturu).

[26] Peter Drucker, 2005, *Najvažnije o menadžmentu*, M.E.P. Consult, Zagreb, str. 207.

[27] Thomas H. Davenport, Jeanne G. Harris, 2007, *Competing on Analytics The New Science of Winning*, Harvard Business School Press, Boston, p. 47.

– Jedinstvenost (način korišćenja znanja i analitike je jedinstven).
– Prilagodljivost na mnoge situacije i promene (kompanije sa znanjem i analitikom karakterišu inovacije, stalna poboljšanja i reinvesticije).



Slika 21 – Hijerarhija znanja menadžera[28]

Rodžer Braun u svojoj teoriji kulturnih vrednosti smatra da Amerikanci više cene rizik nego oprez. „Američka kultura utemeljena na kapitalističkom sistemu zahteva spremnost na preuzimanje rizika i isprobavanje novih pristupa. U poređenju sa tim, druge kulture dominantnu vrednost pripisuju oprezu – relativno visokom nivou opreza i konzervativizma.“[29]

[28] Slika preuzeta iz: Thomas H. Davenport, Jeanne G. Harris, 2007, *Competing on Analytics The New Science of Winning*, Harvard Business School Press, Boston, p. 8.
[29] Elliot Aronson, Timothy D. Wilson, Robin M. Akert, 2005, *Socijalna psihologija*, Mate, Zagreb, str. 321.

U današnje vreme izazov menadžera je da postane pravi lider tima. Do izražaja moraju da dođu poverenje, dobra komunikacija, prenošenje informacija, znanja i veština. Komunikacija je jedan od najvažnijih činilaca međudelovanja i zajedničkih impulsa više ljudi. „*Komunikacija je nešto više od lingvističke razmene. Ona uključuje višestruke procese kao što su imitacija, simbolizacija, društveno poređenje, neverbalan emocionalna izražajnost i ponašanje*."[30] Društvene osnove i interaktivne komponente lingvističkog znanja, mišljenja, pamćenja, moralnog suđenja i motivacije, naglasak stavljaju na procese i interpersonalne odnose koji procese unapređuju i pretvaraju u mentalne strukture koje organizuju iskustvo.

Park, kao osnivač Čikaške škole kolektivnog bihejviorizma, opštenje tj. kominikaciju, smatra glavnim sadržajem međudelovanja.[31] Park smatra da komunikacija ima tri osnovna elementa: izraz, tumačenje i odgovor. Lider mora posedovati komunikativne sposobnosti za uspešno međudelovanje i rukovođenje timom. Posebno je važno uskladiti međudelovanje koje ima više elemenata kao što su: utakmica, sukob, prilagođavanje i prihvatanje. „Utakmica je opšta odlika svih živih bića i njeno glavno obeležje je da je nesvesna, stihijska borba. Pretvara se u sukob kad učesnici u međudelovanju postanu svesni onoga što se među njima događa. Prilagođavanje može biti prirodno kao adaptacija ali i društveno prilagođavanje gde se radi o prenošenju izmena o stavovima i ponašanju ljudi putem kulture."[32] Cilj ovog prilagođavanja jeste uspostavljanje ravnoteže. Ako je prvi čovek tima lider, rezultat prilagođavanja biće prihvatanje, koje označava da je pojedinac prihvatio kulturne sadržaje tima, ali i tim njega. Autonomija članova tima je izražena a kontrola je minimalna. Važno je balansirati i pružati podršku i ohrabrenje. Zadatak timskog lidera je da upravlja spoljnim ograničenjima i da olakša timski proces.

[30] Karpara, Đan Vitorio, Danijel Ćervone, 2003, *Ličnost: determinante, dinamika i potencijali*, Dereta, Beograd, str. 271.
[31] Vukašin Pavlović, 2006, *Društveni pokreti i promene*, Služb. glasnik, Beograd, str.102.
[32] *Ibid*, str. 102.

Prema Livingstonovom mišljenju, „uspešno upravljanje nije u svom sopstvenom uspehu, nego u negovanju uspeha kod drugih".[33] Na ovaj način se stvara poverenje. Poverenje je verovanje u integritet, karakter i sposobnost lidera. Poverenje karakterišu:[34]

– *integritet*: poštenje i iskrenost;
– *kompetentnost*: stručno znanje i veštine;
– *doslednost*: pouzdanost, predvidljivost i dobra procena u različitim situacijama;
– *lojalnost*: želja da se zaštiti neku osoba, fizički i emocionalno;
– *otvorenost*: želja da se slobodno podele ideje i informacije.

Snažna kreativna sinergija se stvara onda kada ljudi različitih profesija i sposobnosti rade zajedno. Ljudi u kreativnom okruženju eksperimentišu, greše, pokušavaju ponovo, otkrivaju, igraju se. U SAD, kreativnost se ogleda u slobodi da se uči, stvara, rizikuje i greši, da se postavljaju pitanja, da se nečemu teži i razvija.

„Što više uticaja i moći prepustite nekom drugom u timskoj situaciji, više će ostati vama."[35] Kouzes i Posner postavili su pet osnovnih zadataka i pravila uzornog i uspešnog liderstva. Prema ovim autorima lideri:[36]

– *Inspirišu zajedničkom vizijom*. Lideri imaju viziju kojoj su posvećeni i koja inspiriše njihove sledbenike. Da bi vizija bila zajednička, lider mora da poznaje potrebe, interese, verovanja i vrednosti i da udahne život nadama i snovima svojih sledbenika.
– *Modeliraju put*. Uspešni lideri moraju biti model i uzor ponašanja, primer dubokoj posvećenosti svojim verovanjima i vrednostima.

[33] Mincberg Henri, 2009, *Menadžeri a ne masteri poslovne administracije: temeljni pogled na neodređenu praksu menadžmenta i njegov razvoj*, Cekom books, Novi Sad, str. 25.
[34] Stephen P. Robbins, Mary Coulter, 2005, *Menadžment*, Data Status, Beograd, str. 439.
[35] Abraham H. Maslov, 2004, *Psihologija u menadžmentu*, Adizes, Novi Sad, str. 143.
[36] Jelena Đorđević – Boljanović, 2009, *Menadžment znanja*, Data Status, Beograd, str. 135.

– *Izazivaju proces*. Osnovno pravilo jeste spremnost na promene. To znači suočiti se sa promenama, reagovati pravovremeno, menjati se i konačno voditi promene. Lideri uvek tragaju za mogućnostima inovacija, unapređivanja i menjanja.
– *Omogućavaju drugima da deluju*. Liderstvo je rezultat timskog napora, neguje saradnju i gradi odnose poverenja.
– *Ohrabruju srce*. Svoje sledbenike lideri inspirišu, ulivaju im samopouzdanje, ohrabruju ih i nagrađuju. Stvaraju pobedničku atmosferu.

Svaki uspešan posao sačinjavaju sledeće komponente:[37] tehnička i zanatska znanja i veštine, finansijsko znanje i umeće i sposobnost za prodaju (sposobnost „zavođenja" / primena znanja iz marketinga). Da bi produktivno koristili znanje, zaposlenima je potrebno nadahnuće motivacije i osećanja. „Pojam *emocionalne inteligencije* odnosi se na to kako ljudi koriste svoja osećanja – odnosno na sposobnost sopstvenog motivisanja, samokontrole, entuzijazma i upornosti. Ove karakteristike uglavnom se ne nasleđuju, i što ih deca bolje nauče to će imati veće mogućnosti da koriste svoje intelektualne sposobnosti."[38] Danijel Goleman govori o pet elemenata emocionalne inteligencije: samosvesnost, samopouzdanost, oslanjanje na druge, prihvatanje promena, motivacija za ostvarenje teških ciljeva.[39]

„Poslovni lideri novog kova, „rezonantni lideri", moraju imati razvijenu emocionalnu inteligenciju (sposobnost introspekcije, dobar uvid u sebe samoga, samosvesnost, samopouzdanost, sposobnost samokontrole i prilagođavanja, veštinu motivisanja zaposlenih za ostvarenje teških ciljeva itd.), kao i socijalnu inteligenciju (razvijenu empatiju, sposobnost uspostavljanja dobrih interpersonalnih odnosa, umeće konstruktivnog rešavanja i upravljavljanja konfliktima u grupi, itd.), kako bi stvorili dobru atmosferu u kolektivu

[37] Wally Olins, 2008, *O brendu*, Profile, Beograd, str. 6.
[38] Entoni Gidens, 2007, *Sociologija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 531.
[39] Rou, Alan Dž., 2008, *Kreativna inteligencija*, Clio, Beograd, str. 147.

(međusobno poverenje, osećanje sigurnosti, optimizam itd.). Savremeni, uzorni i uspešni lideri moraju da imaju i druge sposobnosti i veštine: da su posvećeni svom poslu, da inspirišu zajedničkom vizijom svoje sledbenike, zatim, da svojim principima, vrednostima, stavovima i ponašanjem mogu biti uzori, da su fleksibilni i sposobni da se adekvatno suoče sa brzim promenama i novinama, da su u stanju da stvaraju i neguju timski duh i saradnju zasnovanu na poverenju u svojoj kompaniji, kao i da u teškim situacijama krize zaposlenima vraćaju samopouzdanje, optimizam i veru u uspeh.[40]" Abraham Maslov smatra da su danas uspešni oni rukovodioci koji su „demokratičniji, saosećajniji, uljudniji, spremniji da pomognu, lojalniji …"[41]

Mudrost kombinuje znanje i vrline. *Mudrost obuhvata znanje o suštinskim karakteristikama ljudske prirode i njenom razvoju, odnos između individualnog, društvenog i duhovnog sveta i postizanje značajnih ciljeva i životnih stilova*. Ljudi mogu dostići nivo eksperta u određenoj oblastima ako poseduju istovremeno i deklarativno i proceduralno znanje o osnovnim životnim temama. Biti mudar, znači posedovati činjenično znanje o ljudskoj prirodi, strategije za primene tog znanja u praksi, strategije za rešavanje konflikta i savetovanje drugih ljudi. Ovo znanje se postepeno stiče iskustvom. „Veliki lideri nas podstiču. Oni raspaljuju strast i bude ono najbolje u nama. Kada pokušamo da objasnimo zašto su toliko uspešni, govorimo o strategiji, viziji ili snažnim idejama. Međutim, suština je u nečem mnogo primarnijem – veliki lideri pokreću emocije."[42]

[40]Žarko Trebješanin, 2006, *Liderstvo utemeljeno na emocionalnoj inteligenciji*, predgovor za Goleman, Bojacis i Maki, *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, Adižes. Citirano iz recenzije za knjigu Miloljuba Albijanića *Intelektualni kapital* u izdanju Službenog glasnika iz 2012, Beograd, str. 457.

[41]Abraham Maslov, 2004, *Psihologija u menadžmentu*, Beograd, Adižes, preneto iz Albijanic, Intelektualni kapital, str. 457.

[42] Danijel Goleman, Ričard Bojacis, Eni Maki, 2006, *Emocionalna inteligencija u liderstvu. Naučite da emocionalno inteligentno rukovodite*, Adizes, Novi Sad, str. 33.

3.2. Inovacije

Nova ekonomija (ekonomija zasnovana na znanju) stvaranje vrednosti temelji na informacijama – *kompjuterski operativni sistemi*. Težište proizvođačke industrije usmerava se na potrošačku. Nekada su scenom dominirali Dženeral motors ili Dženeral elektronik, a danas Majkrosoft ili gigantske telekomunikacione kompanije. Glavnu ulogu u promenama i razvoju *informatičkog društva* je odigrala tehnologija. Džon Hartli navodi da nova ekonomija podrazumeva infrastrukturu, konekciju i sadržaj.[43] Najveći *bum* je ostvaren u domenu informacionih tehnologija, pri čemu informaciona infrastruktura podrazumeva *računar na svakom radnom stolu*. To je doprinelo zapanjujućem rastu investicija, ali i ulaganju u obrazovanje širom sveta. Druga faza podrazumevala je konekciju, i IT prerasta u ICT – informacionu i komunikacionu tehnologiju. Kompjuteri su povezani i počeli su da „*pričaju*" jedni sa drugima. Novi uspeh je bio fantastičan – internet, www, e-mail, elektronski razgovori, povezanost među ljudima i kompanijama. *Sloboda* je dobila nove dimenzije i ogromne mogućnosti stvaranja novih *sadržaja*. Infrastruktura, konekcija i sadržaj podstakli su zainteresovanost ljudi za ideje i znanje više nego za izolovane oblike informacije ili povezanosti. Tako su *sadržaj* i *sloboda* iznedrili *kreativnost*.

Termin kreativnost previše se upotrebljava i preti opasnost da on izgubi stvarnu vrednost. *Zapadna tradicija i kultura kreativnost vezuje za individualizam (slobodu) i inovativnost. Kreativnost je stvaranje nečeg novog i originalnog. Idejno rešenje mora biti vredno i korisno, to*

[43] Hartli, Džon (priredio), 2007, *Kreativne industrije*, Clio, Beograd, str. 36.

jest svrsishodno i aktuelno. Kreativnost je složeniji i zahtevniji proces od prostog smišljanja pametnih ideja, inspiracije, spontane inventivnosti, razmišljanja van klišea ili inovativnosti. „Nove ideje će biti plodonosne samo ako je lična kreativnost zaposlenih ili angažovanih saradnika integrisana u sistem i usklađena sa sredstvima i resursima organizacije. U širem smislu, kreativnost u menadžmentu odnosi se na istraživanje i primenu drugačijih pristupa poslovanju. Na opštem planu to je, na primer, kretanje poslovne strategije za organizacionu promenu, a na operativnom to može biti razvoj novih proizvoda ili uvođenja tehnoloških inovacija u proces rada."[44] Kreativnost se ne odvija u zoni apsolutne slobode ali ni potpuno krutih ograničenja. Više se može vezati za povezivanje i kombinovanje različitih stilova mišljenja i ideja, stimulisanje mašte i iznošenje različitih rešenja putem procesa *brainstorming* – spontane diskusije.

Prema Robertu Vajsbergu (Weisberg) ne postoji mit o geniju. Zastupao je mišljenje da se genijalnost ljudi kao što su Mocart ili Pikaso, objašnjava i povezuje sa logičkim napredovanjem njihovih sposobnosti, s pamćenjem, učenjem i marljivim radom. Na taj način, dugi misaoni procesi dovode do momenta otkrića (aha, Eureka), pa je kreativnost rezultat kombinovanja stilova mišljenja, a ne spontani izum ili božansko nadahnuće.[45] Prema Vajsbergu, kreativno razmišljanje ne zavisi od iznenadne i dramatične promene perspektive već od logičkog analitičkog procesa u kojem se kombinuju pamćenje i znanje unutar oblasti lične stručnosti i iskustva. Ako postoje pravila i ograničenja, kreativnost vrši pritisak, redefiniše prostor i proširuje vidike. Matematičar Anri Poenkare (Jules Henri Poincaré, 1854–1912) pokušao je, krajem XIX veka, da kreativni proces razloži na četiri faze: pripremu, sazrevanje, prosvetljenje i potvrdu. „U fazi *pripreme* utvrđuju se, analiziraju i istražuju mogući izvori informacija

[44] Bilton, Kris, 2010, *Menadžment i kreativnost*, Clio, Beograd, str. 12.
[45] *Ibid*, str. 44.

i nadahnuća. Sledi *sazrevanje* – faza u kojoj nesvesni deo uma radi na rešavanju problema, dok svesni deo miruje ili je usmeren na nešto drugo. U fazi *prosvetljenja* dolazi do kreativnog proboja (ova faza naziva se i *aha* ili *Eureka* trenutak), kada se delovi slagalice iznenada slože u novi obrazac i prikaže se rešenje. Na kraju, u fazi *potvrde*, novo rešenje se primenjuje i testira na problemu od koga se pošlo."[46]

Kreativnost će doći do izražaja ako se integrišu ljudi, finansije i upotreba proizvoda/usluge. Firme čija delatnost se zasniva na tehničkom znanju i umeću, ili na veštinama, ponosne su na to čime se bave, a odlikuje ih i ponesenost jer ljude podstiče stvaralačka snaga i duboko su lično i profesionalno odani tome što rade. Finansije su neophodne da bi se investiralo u stvaranje proizvoda/usluge, to jest u stvaranje vrednosti za korisnike/kupce. Činjenica je da firme pokreće zarada, odnosno postizanje profitabilnosti. Ali potreban im je i imidž da bi bile uspešne. Veština marketinga predstavlja zavođenje ljudi i delovanje na njih sa ciljem da kupe proizvode ili usluge. Sama tehnička veština više ne garantuje pobedu. Proboja na vrh nema bez snažnog brenda.[47] Znanje i intelektualna svojina su veoma važni u biotehnologiji, informatici i nekim drugim granama. Za takve firme značajni su patenti, koji su rezultat istraživačkih delatnosti, autorska prava, robna marka – simbol brendiranja, dizajn. Intelektualna svojina (Intellectual property) je valuta kreativne ekonomije. Stvaranje intelektualne svojine je slabije isplativo, za razliku od unosnog eksploatisanja prava na intelektualnu imovinu.

„Kreativna inteligencija može biti tako veličanstvena i može stvoriti svetski čuveno umetničko delo, a može biti i obična da pomoću nje može da se reši najobičniji problem. Kreativna inteligencija pokazuje kako doživljavamo svet oko sebe. Od nje zavisi način na koji nešto radimo i ishod ili postignuti rezultat. Neki postupak se može

[46] Bilton, Kris, 2010, *Menadžment i kreativnost*, Clio, Beograd, str. 35.
[47] Olins, Wally, 2008, *O brendu*, Profile, Beograd, str. 7.

smatrati kreativnim ako uključuje novi ili jedinstveni pristup i ako su postignuti rezultati korisni i prihvatljivi."[48] Kreativnost je odraz kreativne inteligencije i fokusira se na naše razmišljanje i na našu snažnu želju da napravimo nešto novo i drugačije. Ser Isak Njutn bio je u stanju da se jednim problemom bavi danima i nedeljama, sve dok ne nađe rešenje. Sam je napisao da je o problemu kojim se bavio neprestano razmišljao. Kreativni ljudi su predani, posvećeni i snažno veruju u ono što rade. Vodi ih vizija i težnja ka istini. Naučnici od mnoštva podataka izdvajaju one informacije koje su relevantne za određenu teoriju. Kreativna inteligencija je ekspanzivna, domišljata, nepredvidljiva, revolucionarna i slobodnog je duha. Alan Dž. Rou izdvaja četiri tipa kreativne inteligencije:[49]

Intuitivni – kako ostvarujemo rezultate koristeći iskustvo. To su snalažljive ličnosti među kojima prepoznajemo direktore, glumce i političare.

Inovativni – sposobnost rešavanja problema. Takve ličnosti karakteriše radoznalost i originalan pristup. Među njima su inženjeri, naučnici i pronalazači.

Imaginativni – sposobnost vizualizacije i mašte. To su muzičari, umetnici, pisci i lideri.

Inspirativni – motiv za učestvovanje. Ličnosti koje reaguju na potrebe društva npr. profesori i lideri.

Mikelanđelo je bio inovativan (graditelj i naučnik), imaginativan (umetnik) i intuitivan (vajar veličanstvenih dela). Kreativni ljudi, osim talenta, sposobnosti i znanja, imaju ideje, istraživački duh i goruću strast. Leonardo da Vinči neprestano je tragao, ostavio hiljade pokušaja i skica, bio je vajar, arhitekta, graditelj i naučnik. Analizirao je detalje.

[48] Rou, Alan Dž., 2008, *Kreativna inteligencija*, Clio, Beograd, str. 6.
[49] *Ibid*, str. 13.

Rešavanje problema težak je kreativni proces koji mogu ometati politika, osećanja i nedostatak slobode. U organizacijama gde postoji otvorena komunikacija na svim nivoima, fleksibilnost i otvorenost za ideje, grade se pretpostavke za kreativni potencijal. Unutrašnja motivacija igra presudnu ulogu. Znanje i intelekt rastu tamo gde imaju povoljne uslove.[50]

„*Jedna od nadmoćnosti ljudskog duha, kaže se, sastoji se u tome što je sposoban da formira apstraktne ideje, i da misli bez posredovanja i pomoći oseta... Ideja je u njihovim rukama uvek bila nešto uzvišeno i apstraktno, čije razumevanje i upotreba daje čoveku jedno posebno dostojanstvo*."[51] Kreativnost je sposobnost da se „razmišlja izvan kutije" – da se misli sveobuhvatno, da se razumeju, shvate i stvore ideje, modeli koji nadmašuju uspostavljene limite i načine razmišljanja i shvatanja.[52] Biti kreativan može se jednostavno definisati kao dolazak na novu ideju. Postoje četiri kriterijuma po kojima se ocenjuje nova ideja: ona mora biti lična, originalna, značajna i korisna. U poslovnom kontekstu kreativnost je proces po kome su ideje grupisane, razvijane i pretvorene u vrednost.

Globalizacija je suštinski ubrzala ove transformacije. „U oblasti visoke tehnologije (na primer, kompjutersko programiranje, inženjering, privredna istraživanja i razvoj, medicina i biotehnologija, univerzitetsko obrazovanje i istraživanje itd.) organizacije očigledno nude zanimljivije i izazovnije poslove, i to do te mere da najnoviji prodajni i uslužni poslovi dozvoljavaju radnicima da pokrenu inicijativu i pokažu svoju kreativnost."[53] Kreativne industrije mogu biti: visoka tehnologija; mikrobiznis; projektne – usmerene prema korisnicima; kreativni individualci – umetnici

[50] Rou, Alan Dž., 2008, *Kreativna inteligencija*, Clio, Beograd, str. 153.

[51] Rasel, Bertrand, 2008, *Analiza duha*, Otkrovenje, Beograd, str. 199.

[52] Carayannis G. Elias and Jeffrey M. Alexander, 2006, *Global and Local Knowledge*, Palgrave Macmillan, New York, p. 2.

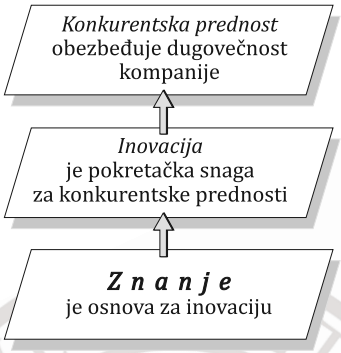
[53] Džonatan H. Tarner, 2009, *Sociologija*, Mediteran Novi Sad, FPN Beograd, str. 243.

kao što su muzičari, dizajneri, producenti, režiseri, pisci; uslužne – finansije, zdravstvo, obrazovanje, vlada. Kreativnoj industriji su potrebni ljudi sa znanjem, ličnim idejama i iskustvom, pa se ona oslanja na obrazovanje, istraživanje i razvoj. Podstiče se u gradovima u kojima živi veliki broj studenata i profesora, ljudi sa savremenim pogledima i tendencijama. Neke od kreativnih oblasti su umetnost, zanati, arhitektura, dizajn, softver, interaktivni zabavni softver, reklamiranje, moda, film i TV, muzika, izdavaštvo, fotografija, sport i turizam, kulturna baština itd. Houkins kaže: „kreativne industrije definiše kao one industrije koje se oslanjaju na postojanje nove ideje, u bilo kojoj oblasti, od umetnosti i nauke, do infrastrukture i društvene politike... On smatra da se krećemo prilično neodlučno ka svetu koji na prvo mesto postavlja ideje i lični izraz."[54]

„Deljenje znanja i kreacija nalazi se u samom srcu inovacije u svim oblastima – u nauci, umetnosti i biznisu – a inovacija je pokretačka sila stvaranja bogatstva. To nije apstraktan proces. On zahteva ljudsku inicijativu."[55] Inovacija podrazumeva upotrebu novog znanja, sa ciljem izvršenja promena u organizaciji, da bi se stvorio novi proizvod usluga, unapredilo poslovanje ili stvorile nove mogućnosti i šanse. Prema Desu, u izvore novog znanja spadaju nove tehnologije, rezultati eksperimenata, rezultati kreativnih istraživanja ili informacije od konkurenata.[56] ž predstavljaju kombinaciju ideja i informacija koje donose pozitivne promene. U korenu reči inovacija jeste latinska osnova *novus,* što znači novo. Inovacija podrazumeva uvođenje nečeg novog ili promenu na novo stanje. U osnovi inovacije nalazi se ideja, ili otkriće, a ono je rezultat kreativnog procesa koji se ne može uvek predvideti, pa je planiranje otežano. „Možete sebe

[54] Hartli, Džon (priredio), 2007, *Kreativne industrije*, Clio, Beograd, str. 165.
[55] *Ibid*, str. 196.
[56] Gregori G. Dess, G. T. Lumpkin, Alan B. Eisner, 2007, *Strategijski menadžment*, Data Status, str. 435.

nazvati naučnikom ili poslovnom čovekom ali samo ako ste zaista posvećeni onome što radite, postoji trenutak u kome to postaje vaša emocionalna strast."[57]



Slika 22 – Znanje kao izvor konkurentske prednosti

Inovacije uključuju skup naučnih, tehnoloških, organizacionih, finansijskih i komercijalnih aktivnosti. Teško ih je razvrstati, ali se one nižu, od revolucionarnih (kao što su struja, telefon, tranzistor, računari, optička vlakna i sl.) do postepenih, koje dovode do poboljšanja proizvoda i usluga ili proizvodnih procesa. Postepene inovacije su razvoj već postojećih revolucionarnih inovacija. Tehnološke inovacije uključuju nove proizvode i procese, i značajne tehnološke promene proizvoda i procesa. Oslo Manual, 2005. godine, u bazičnom dokumentu OECD-a i Eurostata – Smernice za sakupljanje i tumačenje podataka o inovacijama[58] – prvi put eksplicitno navodi i nove oblike inovacija:

– inovacije proizvoda/usluga;

– inovacije procesa;

– inovacije organizacije;

– inovacije marketinga.

[57] Abraham H. Maslov, 2004, *Psihologija u menadžmentu*, Adizes, Novi Sad, str. 48.

[58] Biljana Stošic, 2007, *Menadžment inovacija, ekspertski sistemi*, modeli i metodi, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, str. 12.

„Inovacija može biti definisana kao primena novih ideja na proizvode, procese ili na druge aktivnosti preduzeća koje vode ka povećanju vrednosti. Ova vrednost je definisana tako da uključuje veće vrednosti koje su dodate firmi, a takođe kao benefiti koje imaju klijenti/korisnici ili druge firme. Dve najbitnije definicije su:

– Inovacije proizvoda: uvođenje novih proizvoda ili značajne kvalitativne promene na već postojećem proizvodu.
– Inovacije procesa: uvođenje novih procesa prilikom izrade novih proizvoda ili dostavljanja robe i usluga.

Neki autori su naglasili i treću kategoriju inovacija, to su organizacione promene u okviru firme, ali mi smatramo da se to podrazumeva u drugoj kategoriji i da je to tip inovacije procesa."[59]

Nacionalni inovativni sistem obuhvata univerzitete, vladu i biznis kao tri glavne grupe igrača koji doprinose inovativnosti.[60] Njihove glavne uloge su:

1. *Univerziteti*. Ove institucije se bave glavnim naučnim i tehnološkim istraživanjima, da bi otkrili novo znanje i proširili bazu znanja. Univerziteti obrazuju naučnike i tehničare, koji su potrebni biznisu i vladi, kao i nove generacije univerzitetskih naučnika. U mnogim zemljama, naučno istraživanje i obuka se vrše u javnim istraživačkim laboratorijama.
2. *Vlada*. Vlada formira inovativnu politiku i daje smernice za njen razvoj. Koristi poreze, za finansiranje univerziteta i javnih istraživačkih institucija. Mogu se ponuditi subvencije za R&D u biznisu.
3. *Biznis*. Firme sprovode R&D, kako bi razvile nove komercijalne proizvode, koristeći naučnu bazu podataka. Nakon inovativnih

[59] Greenhalgh, Christine, Rogers Mark, 2010, *Innovation, Intellectual Property and Economic Growth*, Princeton University Press, Princeton and Oxford, p. 4.
[60] *Ibid*, p. 88.

poduhvata plasiraju se proizvodi kao odgovor na potrebe klijenata i tržišta. Preduzetnici otvaraju nove firme kao odgovor na prilike na tržištu, i ukoliko u tome uspeju to predstavlja bazu za veće firme.

Inovacije su neprekidno prisutne u oblasti mode. Da bi kompanija bila uspešna, svaki element u procesu razvoja i plasiranja na tržište mora biti inovativan i svako mora da ima kreativan stav (dizajnirani komad odeće smatra se modom kad je plasiran na tržište i kad ga neko nosi). Na primer, MaxMara istražuje mogućnosti proizvodnje inovativnih tkanina koje pružaju veću udobnost, praktičnost, pokretljivost, lakoću, stabilnost, ili materijala nove generacije *sa dva lica,* ili novi stil oblačenja u vidu *urbane sportske odeće* koji je baziran na luksuznim materijalima visokih performansi.[61] Inovativni proizvodi se obično povezuju sa strategijom diferencijacije. Na taj način se nude proizvodi i usluge koji imaju jedinstvene osobine i značajno bolji kvalitet. Prema Porteru, firma se diferencira u odnosu na konkurente ukoliko može da bude jedinstvena u nečemu što ima vrednost za kupca. Diferenciranje nastaje iz lanca vrednosti firme. Doslovno svaka aktivnost koja stvara vrednost, predstavlja potencijalni izvor jedinstvenosti.[62] Važno je da se prepoznaju izvori jedinstvenosti u odnosu na konkurente, ali i stvaraju novi. Kreativnost nije ograničena samo na novinu i originalnost proizvoda već na čitav lanac vrednosti, od ideje do stvaranja vrednosti i vrednog iskustva za kupca. Nije najvažniji izbor proizvoda/usluge, već tumačenje njegovog sadržaja od strane korisnika.[63]

Primer kako je Whirlpool sproveo inovativne promene.[64] Kompanija Whirlpool je postavila potpredsednika za inovaciju i stvorila inova-

[61] Hartli, Džon (priredio), 2007, *Kreativne industrije*, Clio, Beograd, str. 319.

[62] Majkl E. Porter, *Konkurentska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asee, Novi Sad 2007, str. 133.

[63] Bilton, Kris, 2010, *Menadžment i kreativnost*, Clio, Beograd, str. 241.

[64] Skarzynski Peter, Rowan Gibson, 2008, *Innovation to the core. A blueprint for transforming the way your company innovates*, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts, p. 7.

tivne timove u svakom regionu koji se bave istraživanjem inovativnih ideja. Uveden je i razvijen program obuke koji ima za cilj razvoj veština za inovacije. U čitavu aktivnost uključen je veliki broj mentora i konsultanata za inovacije, koji su imali ulogu savetnika timovima širom sveta. Uveden je inovativni dan, kada su zaposleni razmenjivali ideje, međusobno, i sa kupcima, i predstavljali ih medijima. Uspostavljena je sofisticirana IT infrastruktura na osnovu koje mogu da se prate ideje zaposlenih. Rezultat ovih aktivnosti, stvaranjem novih proizvoda, jeste godišnji prihod koji je porastao sa 78 miliona dolara 2003. godine, na 1,6 milijardi dolara 2006. godine. Menadžeri mogu da podstaknu razmenu znanja i ideja u organizaciji uspostavljanjem svima prihvatljive komunikacije.

„Otvoreni kod je novi model inovacije koja je umrežena i koju predvode građani, što bi moglo da ima značajne posledice i na drugim poljima, u kojima su znanje i kreativnost veoma rasprostranjeni... Otvoreni kod je takva osobina dizajna koja je omogućila da maksimalan broj ljudi bude deo Interneta, što je dovelo do njegovog vrtoglavog razvoja.“[65] Osnovna pretpostavka stvaranja resursa za inovacije jeste sloboda. Ovde se sloboda uzima u onom vidu koji ne ugrožava drugoga. Principi su jednostavni: poštovanje inteligencije i kreativnosti drugih ljudskih bića, odakle logično sledi dobra i jednostavna komunikacija. Ukoliko se obezbedi prostor u kome ljudi mogu da iskažu svoju individualnost i budu inteligentni maštoviti i kreativni, oni će to i biti.[66]

Preduzetništvo je više od želje za uspehom, ono proističe iz inovativnosti, znanja i upornog rada, novog proizvoda ili novog potrošača. Preduzetništvo je usmereno na ulaganje i kombinovanje potrebnih inputa, širenje na nova tržišta, stvaranje novih proizvoda, preuzimanje rizika u uslovima neizvesnosti, na inovacije, investicije i ekonomski

[65] Hartli, Džon (priredio), 2007, *Kreativne industrije*, Clio, Beograd, str. 69.
[66] *Ibid*, str. 125.

rast i izazove stalnih promena. Postoje i tvrđenja da preduzetništvo nije tip ličnosti, nije stadijum u životnom ciklusu preduzeća već je stil upravljanja. Ovaj stil upravljanja se jasno razlikuje od tehnokratskog. Prema Solou, „istina svih tehnokrata je da su venčani za centralizaciju."[67] Menadžeri koji se usredsrede na brojeve umesto na nijanse, na sisteme umesto na suptilne detalje, posebno kad su ubačeni u kontekst koji ne razumeju, osećaju se nesigurnim, pa grabe bilo kakve vrste kontrole. Posledica su preterana formalizacija i centralizacija, i donošenje odluka koje bi trebalo da obavljaju drugi. Takvi menadžeri su protivrečni i previše kontrolišu i istovremeno su previše van tokova.

Preduzetnici su pojedinci ili grupe ljudi, koji, delujući nezavisno ili kao deo korporativnog sistema, stvaraju nove organizacije ili podstiču promene i inovacije unutar već postojećih organizacija. Poseduju posebne osobine kao što su:

– kreativnost i stvaralaštvo,

– dugoročna usmerenost ka tržištu i kupcima,

– etičnost i poslovnost,

– usmerenost trajnom uspehu i kapitalnoj dobiti,

– izuzetna sposobnost predviđanja rizika i prilagođavanja,

– sposobnost rešavanja problema.

„Preduzetništvo je većim delom čin vere, a to zahteva maštu umetnika pre nego računanja tehnokrate. Tako se preduzetnici uglavnom ponašaju po svojoj unutrašnjoj veri i to je njihova velika snaga kao i otežavajuća slabost. Oni se upute tamo gde se menadžeri koji kalkulišu plaše da krenu, prema velikim uspesima, koje ponekad slede slavne propasti."[68]

[67] Mincberg Henri, 2009, *Menadžeri a ne masteri poslovne administracije: temeljni pogled na neodređenu praksu menadžmenta i njegov razvoj*, Cekom books, Novi Sad, str. 142.
[68] *Ibid*, str. 139.

Različita shvatanja kreativnosti za posledicu imaju i razne kulturne i kreativne politike:[69]

(A) Primat ličnog talenta i uzdizanje kreativnog genija – politika nemešanja *laisse-faire*.

– Neoliberalna kulturna politika – slabljenje regulativa, ukidanje subvencija, ekonomija slobodne trgovine i slobodnog tržišta. Politika uklanjanja ograničenja koja sprečavaju ispoljavanje talenta i kreativnosti povezuje se sa liberalnom ekonomijom.

– Kulturna politika usmerena na razvoj talenata – mali prostor za intervencije u cilju podsticanja ličnog talenta. Lični talenat se podstiče u fazama njegovog formiranja, obrazovanjem i obukom (na primer, pokušaji singapurske vlade da inovira školske programe tako da podstiču kreativnost ili formiraju posebne programe za podršku *nadarenoj deci*).

– Kulturna politika orijentisana na nacionalni razvoj – daje subvencije i propisuje uvozne kvote, u pokušaju da zaštiti pojedince od promenljivosti i nestabilnosti tržišta. Odstupanje od neoliberalizma objašnjava se nacionalnim ekonomskim interesom, ističe se primat ličnog talenta a kreativnost se definiše pomoću lične veštine, inovativnosti i produktivnosti.

(B) Politika razvoja infrastrukture, mreža i saradnje – državna politika.

Ova javna politika obuhvata razvojne faze i podržava razmenu i saradnju u mrežama i vezama duž lanca vrednosti kroz koje napreduju kreativni pojedinci. Ovakav pristup odgovara tradiciji, institucijama i ciljevima države. Sistemski pristup kulturnoj politici može se pretvoriti u niz birokratskih intervencija koje guše ličnu pronicljivost i različitost.

[69] Bilton, Kris, 2010, *Menadžment i kreativnost*, Clio, Beograd, str. 241.

(C) Dominacija globalnih korporacija, zasnovana na slobodnom protoku kulturnih dobara.

Danas u svetu primat nosi neoliberalna ekonomija, a samim tim i kreativna politika koja uzdiže pojedinca, a takvim ljudima odgovara humani model organizacije. Kreativne pojedince odlikuje samozapošljavanje, autonomija i fleksibilnost. Oni su visokoobrazovani, motivisani i slobodni. Iako ove osobine deluju moćno, vredno i ispunjujuće, ovaj vid slobode mogu da prate nesigurnost i rizik.

Različitim putevima i na različite načine investiranje u obrazovanje ljudi ima jake ekonomske argumente. Međutim, *glavne komponente odnosa školovanja i ekonomskog rasta su specifične: putem učenja stiže se do blagostanja. Izgradnja ljudskog kapitala, od učenja do razvijanja najznačajnijih sposobnosti, zahteva odluku, vreme, energiju, posvećenost i novac. Taj proces, za pojedinca, kompaniju i državu predstavlja dugotrajan napor, a samoostvarenje i ekonomski povratak ulaganja ima odloženo dejstvo*. Ljudima je lakše da pokušaju sa kratkoročnim zadovoljstvima, ali opominje nas protestantska etika na marljiv rad i štedljivost, ili Njutnova tvrdnja da su principi vrednog rada i posvećenosti učenju najviše nade čovečanstva. Zbog toga je neophodno razvijati elemente menadžmenta znanja, odnosno, upravljati ovim složenim procesima.

Teorije o uticaju intelektualnog kapitala, ili o investicijama u obrazovanje za budući ekonomski rast, zahtevaju donošenje i primenu strategija konkurentnosti, na nivou kompanija i države. Strategija ima parametre ciljeva koji će biti ostvareni, kao i nivo investicija; određuje ulogu vlade ili kompanija i mere učinka. Za Srbiju je neophodno da ima jasne parametre obrazovanja, svog konkurentskog položaja i da, na osnovu teorijskog i iskustva drugih država, donosi strategijske odluke o investicijama u školovanje ljudi, o ekonomskom rastu i poboljšanju konkurentnosti.

3.3. Etika u različitim društvima

Osnova etike je ispravnost koja se tiče svakog čoveka, i koja je izgrađena nezavisno od pretpostavki koje važe u životu ili u religiji, ili nezavisno od autoriteta običaja, predaka ili pozitivnog zakona. Ljudi tragaju za smislom datih različitih pravila i nastoje da ga odmere međusobno sa vrhovnim sudijom – sa smislom morala kao celine.

U srcu egipatske etike nalazio se *ma'at* pojam koji označava pravednost, ravnotežu, normu, poredak, istinu, ono što je korektno i ispravno postupanje. Solomonove priče izdvajaju dve vrste ljudi: mudre – koji slušaju božji zakon i koji su dobri građani, odmereni, razboriti, pouzdani, pošteni, koji pravedno govore, poslušni, marljivi, koji pravedno sude i zle koji ne poštuju zakon. Postoje i dve vrste žena: dobre koje su idealne supruge, čija glavna briga jeste dobrobit porodice i muža, koje marljivo rade i upravljaju kućom i zle koje su razvratne pustolovke. Ove osobine vode ka uspehu ili neuspehu i nevolji.

Najviše dobro u Indiji se poistovećuje sa totalnom harmonijom kosmičkog i prirodnog poretka. Ljudsko ponašanje, kroz društveni i moralni poredak ali i stvaralaštvo, je korelat prirodnog poretka, uređeni tok stvari, istina bića ili stvarnosti i zbog toga *Zakon*. Na strani dobra su sreća, zdravlje, opstanak, potomstvo, zadovoljstvo, mir, prijateljstvo, znanje i istina.

Bramansko društvo izdvaja ljudske vrline i moralne ideale kao što su istinoljubivost, davanje, uzdržavanje, zahvalnost, praštanje, davanje drugima ono što su pravedno zaslužili i izbegavanje povređivanja svakog bića.

Klasična hindu etika čine četiri važna činioca[70].

- *Ashrama* (životni ciklus) sastoji se iz četiri faze – kocentrična kruga: (1) doba učenja koje zahteva disciplinu i čednost; (2) domaćinsko doba koje sa sobom povlači brak, porodicu i obaveze prema njima; (3) doba delimičnog povlačenja koje traži postepeno napuštanje obaveza i zadovoljstava; i (4) odricanje koje vodi ka potpunom povlačenju i kontemplaciji.
- *Dharma* (dužnost) je sveobuhvatan sistem principa, ophođenja, dužnosti, ispravnosti, pravičnosti, morala, vrline, religije, dobrih dela i istine.
- *Karma* (delo i posledica) na skriven način nešto kao duša nosi sve što konstituiše ličnost. Po zakonu karme nagrađuju se zasluge i vrline a kažnjavaju zla dela.
- *Purusharthas* (ljudski ciljevi) su četiri težnje koje imaju suštinsku vrednost: artha, materijalni interesi; kama, uživanje i emotivno ispunjenje, dharma, društvene i individualne dužnosti; i moksha, oslobođenje.

U Budizmu etika ima društvenu dimenziju ali i lično traganje za ispravnim životom, koji odlikuju upražnjavanje vrlina i meditiranje. Plemenite istine su: (i) istina o patnji, (ii) istina o nastanku patnje, (iii) istina o prestanku patnje i (iv) plemeniti osmostruki put o nestanku patnje [(1) ispravno shvatanje, (2) ispravna namera, (3) ispravan govor, (4) ispravna telesna aktivnost, (5) ispravan način života, (6) ispravan napor, (7) ispravna pažnja, (8) ispravna sabranost].

U budizmu se izdvaja šesnaest zagađenja duha: pohlepa, pohota, zloba, bes, pakost, licemerje, prkos, zavist, škrtost, obmana, izdaja, tvrdoglavost, plahovitost, osionost i uobraženost. Desetostruko zlo

[70] Piter Singer (priredio), 2004, *Uvod u etiku*, Izdavačka knjižarnica Zorana Stojanovića, Sremski Karlovci, Novi Sad, str. 71.

postupanje je ubistvo, krađa, izopačeno uživanje, laž, kleveta, lakomislenost, požuda, zloba i pogrešna uverenja.

Buda je od ljudi zahtevao, ne samo da izbegavaju zla već i, da upražnjavaju pozitivne moralne vrline. Prema Valasovoj (Wallace, 1978, Virtues and vices) analizi to su[71]:

– vrline savesnosti: istinoljubivost, vernost i pravednost;
– vrline čovekoljublja: dobrota srca, samilost, saosećajna radost i duševni mir;
– vrline samoodricanja: samosavladavanje, uzdržanost, strpljenje, neporočnost, čistota.

Ljudi su, kroz pošten i umešan napor, posvećeni sticanju bogatstva, a kroz štedljivost i umeren život njegovom očuvanju.

Po kineskom pristupu nama upravlja društveni *tao* (put). Prevod reči etika na kineski je *tao te* što znači putevi i vrline. Konfučije je bio najpoznatiji mislilac klasičnog perioda. On je prenosio *li* što označava obred, propisano ponašanje, manire, ceremonije i ispravnost. „Konfučije je stvarno formulisao negativnu verziju Zlatnog pravila. *Ono što ne želiš sebi, ne čini drugima*. Ovo se može shvatiti i kao tumačenje uzajamnosti."[72] Mo Cu je nasledio veći deo društveni tao od Konfučija ali je razvio i sistem *shi* (ispravno, treba) i *fei* (neispravno, pogrešno). Po njemu ovo merilo ima osnov u prirodnoj ili nebeskoj volji. U prirodi je to sklonost ka korisnom umesto ka štetnom. Korisnost ovde nije subjektivna (uživanje, sreća) već je objektivna, materijalna dobrobit. Mencije utvrđuje četiri jezgra iz kojih se razvijaju primarne vrline. Prvo je ljudsko saosećanje, i zbog njega radimo u korist drugih ljudi. Kad se potpuno razvije postaje vrlina čovečnosti. Drugo jezgro je naša sklonost da osećamo stid i

[71] Piter Singer (priredio), 2004, *Uvod u etiku*, Izdavačka knjižarnica Zorana Stojanovića, Sremski Karlovci, Novi Sad, str. 97.
[72] *Ibid*, str. 108.

iz nje se razvija moralnost (moral je organski). Treće se odnosi na spremnost da ukazujemo poštovanje i poslušnost onima koji su nam društveno nadređeni. I četvrto, u nama postoji urođena tendencija da razlikujemo *shi-fei*. Ova sklonost usmerava naše postupanje i prerasta u praktičnu mudrost *zhi* (saznanje).

*

* *

Elementi helenske etike. Demokrit ističe, *najviše dobro je blaženstvo* koje se sastoji iz trajne duhovne vedrine, odnosno harmonije i ravnoteže. Uslov za postizanje blaženstva je (1) *održavanje mere*, jer „lepa je u svemu prava mera, prekomernost i nedostatak ne mile mi se"; (2) *ispunjavanje dužnosti*, "Pravičnost se sastoji u ispunjavanju svoje dužnosti, a nepravičnost u njenom zanemarivanju. Ispunjavanje dužnosti izvor je duhovne vedrine, snage i spokojstva, a zanemarivanje stvara nezadovoljstvo, nemir i mučenje samog sebe." (3) *rad i napor*, jer ko traži dobro nalazi ga samo radom, a plemenite stvari stiču se napornim učenjem.[73]

Sokratov etički ideal glasi: vrlina je znanje. Vrlina je dostižna jer može se naučiti. „Razmisli dovoljno duboko, govorio je on, i uvek ćeš pronaći da je ispravno postupanje najbolje za tebe." Ksenofont piše da Sokrat, mudrost (u teorijskom smislu) i moralnost (u praktičnom smislu) nije razlikovao, nego je za onoga ko zna šta je lepo i dobro pa to i primenjuje, kao i za onoga ko zna šta je ružno pa se toga i kloni, smatrao da je mudar i moralan. Sve što služi određenoj svrsi jeste dobro, a ono što je dobro to je lepo, korisno i prijatno. Korist je samo sredstvo za dostizanje blaženstva – najvišeg dobra, koje predstvlja trajno zadovoljstvo što ga stvara dobar rad i lep napredak. Prava vrlina

[73] Miloš N. Đurić, 1997, *Istorija helenske etike*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, str. 167.

Napomena. Elementi helenske etike odnose se na period od V do III veka pre nove ere.

je znanje koje čoveka čini blaženim. (Napomena, ono što je dobro to je i prijatno, ali ne mora da važi da ono što je prijatno bude i dobro).

Platon je osnovao akademiju sa ciljem zajedničkog učešća u slobodnom obrazovanju novog naraštaja – *aristokratije duha i karaktera*. Apsolutnu i pravu stvarnost predstavljaju ideje kao predmeti pojmovnog i, pravog saznanja, a predmeti čulnog saznanja predstavljaju relativnu stvarnost, tj. svet stvari koje postaju i nestaju. Na krajnjoj granici našeg saznanja „vidi se" ideja dobra, ona je uzrok svake pravde i lepote; u vidljivom svetu rađa svetlost; a u svetu u kome je ona gospodar daje nam istinu i um. „Svojim pravim bićem duša pripada natčulnom svetu, a kako samo u njemu ima pravog i trajnog bića, može se blaženstvo, koje je poslednji cilj ljudskog života, postići samo tako ako se čovek trudi da se uzdigne u onaj viši svet."[74]

Prvo blaženo bitije
i istočnik besmrtne sreće,
rajska polja, večito blaženstvo
životvorni pogled stvoritelja
(Njegoš, Luča mikrokozma)

Platon ističe da se prava vrednost života ne sastoji ni u zadovoljstvu ni u umnoj delatnosti, nego u takvom odnosu da umna delatnost ima vlast nad zadovoljstvom. A najvišu vrednost i draž daje spoj mere, lepote i istine.

Platon razlikuje četiri stožerne vrline: (i) *mudrost* (vrlina umnog dela, um unapređuje dušu i upravlja njenim životom); (ii) *hrabrost* (vrlina voljnog dela, jaka volja pokorava se umu o onome čega se treba ili

[74] Miloš N. Đurić, 1997, *Istorija helenske etike*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, str. 340.

ne treba bojati); (iii) *umerenost* (vrlina požudnog dela, volja i požuda pokoravaju se umu); (iv) *pravednost* (opšta vrlina).[75]

Aristotel je smatrao da je krajnji (najviši) cilj onaj za koji se opredeljujemo uvek zbog njega samog, a nikada radi drugoga. „A takav je cilj, čini se, pre svega blaženstvo, jer njega svagda biramo samo radi njega, a nikada radi nečega drugoga, dok čast i uživanje i um i svaku vrlinu biramo, doduše i radi njih samih (jer ako i ne bismo ništa više postigli, opet bismo voleli svaku od tih stvari), a biramo ih radi blaženstva, smatrajući da ćemo baš njihovim posredstvom imati blaženstvo. Najviše dobro je blaženstvo, a blaženstvo se sastoji u delatnosti duše prema vrlini.

Aristotel pojam ljudske vrline svrstava u dve klase: klasu intelektualnih (logičkih) i klasu moralnih (etičkih) vrlina. „U intelektualne vrline spadaju: *znanje*, *moć shvatanja* odnosno *inteligencija* i *pamet* (odnosno praktična mudrost); a u moralne: *plemenita velikodušnost* i *razboritost* (odnosno vladanje sobom).“[76] Intelektualna vrlina stiče se i razvija podučavanjem, učenjem i revnosnim vežbanjem, i zato ona zahteva vreme i iskustvo, a moralna vrlina dolazi sa navikom i njen izvor jesete volja, a bitna osobina volje je sloboda. Sloboda volje je uslov moralnog delovanja. Vrlina ima posla sa strastima i postupcima, gde preteranost znači grešku, nedovoljnost donosi prigovore, a *sredina* (*prava mera*) dobija pohvale i uspeva.

Vrlina je prema tome *izborna naklonost volje*, koja se drži sredine podesne za sopstvenu prirodu, *a određene razmišljanjem*, i to onako kako bi se odredio razuman čovek.[77]

[75] Miloš N. Đurić, 1997, *Istorija helenske etike*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, str. 346.

[76] Aristotel, 2013, *Nikomahova etika*, Izdavačka knjižarnica Zorana Stojanovića Sremski Karlovci, str. 24.

[77] Miloš N. Đurić, 1997, *Istorija helenske etike*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, str. 390.

Dok Platon čovekov moral vezuje za natčulni svet ideja i težnju za sličnošću sa Bogom, Aristotel smatra da nije reč o dobru po sebi nego o ljudskom dobru, o onome što je dobro u ljudskom životu u kojem čovek nalazi razloge za svoje mišljenje i delanje.

Judeo-hrišćanska etika se može iskazati rečima zlatnog pravila *što ne voliš sam ne čini drugima, to je cela Tora*. Od deset božijih zapovesti, najmanje šest imaju etičko usmerenje: poštuj oca i mater svoju, ne ubij, ne čini preljube, ne kradi, ne svedoči lažno, ne uzmi ono što je tuđe. Hrišćanska etika je postupanje na osnovu ispravnih motiva i *duhovno oblikovanje*. Sveto pismo kaže da se ljubav svodi na dva naloga: ljubav prema Bogu i ljubav prema bližnjem kao prema samom sebi. Naša reč ljubav pokriva više grčkih izraza, kao što su eros (žudnja za zadovoljstvom od najnižih do najviših nivoa istine, lepote i dobra), *philia* (prijateljstvo) i *agape*.[78]

Ideja prirodnog zakona opisuje se kao shvatanje da postoji nepromenljivi moralni poredak, koji je deo prirodnog sveta. Za Aristotela najpotpunija ljudska osobina je racionalnost. Ako treba da odredimo šta je ljudska priroda, mi tragamo za unutrašnjim principom, koji na poseban način upravlja ljudskim žiivotom; a to je razum. Stoici su ljudsku prirodu shvatili kao deo prirodnog poretka i sačuvali su Aristotelovo naglašavanje razuma kod ljudskih bića, jer ljudski razum je iskra stvaralačke vatre, *logosa* koji je uredio i ujedinio svet. Prirodni zakon, zakon prirode jeste zakon ljudske prirode i taj zakon je razum, preciznije: prirodni zakon jeste zakon *ispravnog* ili *zdravog* razuma.

Klasična formulacija prirodnog zakona data je u slavnom objašnjenju Cicerona u delu *De republica*. „Pravi zakon je ispravan razum u saglasnosti sa prirodom; on je univerzalno primenljiv i neprolazan; on svojim zapovestima poziva na dužnost i svojim zabranama odvraća

[78] Piter Singer (priredio), 2004, *Uvod u etiku*, Izdavačka knjižarnica Zorana Stojanovića, Sremski Karlovci, Novi Sad, str. 146.

od rđavih dela."[79] Zakoni koji upravljaju ljudskim postupcima su u utemeljeni u prirodi kao pravila zajednička za sve. Na primer, Ciceron navodi, uspravan stav (koji je neophodan za široko i dalekovido shvatanje stvari), govor i sposobnost izražavanja (sposobnost za komunikaciju), prirodno saosećanje sa bližnjim (kao potpora društvenom životu i naravno, racionalno mišljenje. „Za gomilu zakon je *ono što, u pisanoj formi, određuje sve što hoće bilo naredbom, bilo zabranom*, ali za obrazovanog čoveka *zakon je shvatanje čija je prirodna funkcija da zapoveda ispravno ponašanje i zabranjuje rđava dela – on je svest i razum pametnog čoveka, standard kojim se mere pravda i nepravda*" (Cicero, *Zakoni*)[80].

Toma Akvinski (1225-1274), u svom delu *Summa Theologiae*, zastupa racionalističko shvatanje moralnog mišljenja i smatra da se prirodni zakon može otkriti upotrebom ispravnog razuma. „Sve što je suprotno poretku razuma, suprotno je prirodi ljudskih bića kao takvih; a ono što je razumno, jeste u skladu sa ljudskom prirodom kao takvom. Dobro za ljudsko biće jeste život u skladu sa razumom."[81] Zakon je zapovest razuma za opšte dobro, to je pravilo i mera delovanja, na osnovu koga se čovek navodi na delovanje ili se odvraća od njega. Kao ekvivalent praktičnog ili ispravnog uma (*recta ratio*) navodi *savest* što je urođena sposobnost kojom se otkriva božiji moralni zakon, onako kako je zaspisan u ljudskim dušama. Prema Akvinskom, ispravno je ono postupanje koje ili teži ka unapređenju ili stvarno realizuje ljudsku sreću. Postoji osobena i suštinska ljudska priroda, a u vezi sa njom i skup vrednosti koje konstituišu izvrsnost ponašanja. Govoriti o prirodnom zakonu znači ukazati na onaj deo opšteg poretka stvari, koji uključuje ljudsku vrstu i njeno savršenstvo.[82]

[79] Piter Singer (priredio), 2004, *Uvod u etiku*, Izdavačka knjižarnica Zorana Stojanovića, Sremski Karlovci, Novi Sad, str. 239.
[80] *Ibid*, str. 240.
[81] *Ibid*, str. 241.
[82] *Ibid*, str. 208.

Avgustin takođe ističe savest kojom čovek saznaje moralni zakon. Ovo saznanje nije dovoljno za vrlinu, već zahteva da i volja bude usmerena ka dobru. „Čovek posmatra moralna pravila, zapisana u knjizi svetlosti, koja se zove istina, koja su uzor svim drugim zakonima."[83]

Otac modernog prirodnog zakona je Grocijus, koji poriče suprotnost između ljudske prirode i korisnosti. Prirodni zakon nije utemeljen na koristi ali ga korist ojačava. Ovde treba napomenuti da nisu svi oblici utilitarizma (korisnosti) spojivi sa prirodnim zakonom.

Teorija prirodnog zakona može da se izrazi kao teorija (ograničenog broja) istinskih ljudskih dobara. Prema Finisu skup osnovnih dobara je, na primer, život, saznanje, igra, estetsko iskustvo, društvenost (prijateljstvo), praktični razum i *religija*.

Kant je zastupao ekstremnu formu shvatanja prema kome je moral izraz ljudske prirode. Centralno pitanje je *šta treba da činim*? Glavni smisao morala je u tome da *postupamo po dužnosti*, pokazujući nam šta da činimo u svakom pojedinačnom slučaju. Na početku je utvrđivanje dobre volje kao jedinog bezuslovnog dobra. Smisao je da *ništa ne bi moglo da bude moralni princip, ako ne može da bude princip za sve ljude*. Moral počinje sa odbacivanjem principa koji se ne mogu učiniti univerzalnim. Ova ideja je Kantov *kategorički imperativ*: *postupaj po maksimi za koju u isto vreme možeš hteti da bude univerzalni zakon*.[84] Najveće kulturno dejstvo imao je iskaz da *ljudskost u sopstvenoj ličnosti ili u ličnosti bilo kog drugog nikada ne uzimamo kao sredstvo, već uvek kao cilj*. To je visok zahtev za poštovanje ličnosti. Svaka ličnost vredi podjednako, svakoj ličnosti pripada jednak značaj. „Ključ za Kantovo shvatanje je sloboda. Kad znamo da smo moralno obavezni da nešto učinimo, znamo da to i možemo da uradimo; a ovo može biti samo ako smo slobodni. Sloboda delovanja isključuje determinaciju bilo

[83] Piter Singer (priredio), 2004, *Uvod u etiku*, Izdavačka knjižarnica Zorana Stojanovića, Sremski Karlovci, Novi Sad, str. 202.
[84] *Ibid*, str. 259.

čim spoljašnjim, a takvo postupanje nije ni neodređeno ni slučajno."[85] Političke implikacije kategoričkog imperativa su poštovanje slobode, posebno slobode veroispovesti i govora. Koreni shvatanja univerzalnih ljudskih prava leže u učenju o prirodnom zakonu.

Ako je čovek prisiljen da bira između dobra koje je dobro za nekog i dobra koje nije dobro ni za koga, moral bi nas, skoro potpuno sigurno, naveo da prvom damo prednost nad drugim. Šta znači dobro za nekog? Znači da je korisno, odnosno upotrebljivo. Mnogi smatraju da je ovo osiromašena teorija dobra jer poistovećuje dobro i poželjno, i pitanje svodi na zahtev konzumiranja. Utilitaristi zaključuju da je ispravan postupak onaj postupak koji uvećava korist.

„Bentam je tvrdio da njegov utilitaristički princip – *da mi treba da postignemo što veću sreću za što veći broj* – jeste na prvi pogled racionalan i da pruža racionalan metod za donošenje moralnih odluka."[86] Džon Stjuart Mil (1806-1873) u svom delu Utilitarizam zastupa moral zdravog razuma koji smo naučili još kao deca, odnosno, akumuliranu mudrost čovečanstva o poželjnim i nepoželjnim posledicama postupanja. Zbog toga mi možemo i moramo da živimo po njemu, osim u uobičajenim ili novim situacijama kada je prikladno pozivanje na princip korisnosti.

Kritičari utilitarizma (korisnosti) smatraju da postoje stvari – istina, lepota, ljubav, prijateljstvo – koje su dobre bilo da ih ljudi žele ili ne.

Utilitaristi odgovaraju da postoje interesi dobrobiti koji se sastoje od skupa generalizovanih resursa, koje će ljudi nužno morati da imaju pre nego što ostvare neku posebnu sklonost koju bi mogli da imaju. Zdravlje, novac, stan, izdržavanje i tome slično, su očigledno ta vrsta

[85] Piter Singer (priredio), 2004, *Uvod u etiku*, Izdavačka knjižarnica Zorana Stojanovića, Sremski Karlovci, Novi Sad, str. 221.
[86] *Ibid*, str. 222.

interesa dobrobiti, korisni resursi, bez obzira na ljudske posebne planove i projekte.[87]

Moderno shvatanje je da moral ne mora biti spolja nametnut, već se shvata kao ljudsko vladanje samim sobom ili kao autonomija. Pojednici imaju pravo da određuju sopstvene ciljeve i moral sadrži uslove pod kojim oni mogu da se najbolje ostvare. Hobs, u svom čuvenom delu *Levijatan*, je poricao prirodnu društvenost i naglašavao je sebične ciljeve. Ljudska bića su prosvećeni egoisti. Hobs etiku vezuje za društveni ugovor. Ljudi imaju mane i prosto nisu toliko promišljeni ili dosledni. Konvencija protiv štete je uzajamno korisna – ne moramo da rasipamo snagu braneći našu ličnost i imovinu, a to nas osposobljava za stupanje u stabilnu saradnju. „Svaka ličnost će želeti da postigne sporazum koji što je moguće više štiti njene interese, a pri tom ih što je manje moguće ograničava."[88] Uzajamno korisne delatnosti moraju na prvom mestu da poštuju prava drugih, uključujući i prava onih koji su suviše slabi da brane svoje interese. Slično kao kod Kanta, Džon Rols ističe pojam moralne jednakosti, a društveni ugovor je takva procedura koja otelotvoruje principe nepristrasnog razmatranja – da svaka ličnost uzima u obzir potrebe drugih kao slobodnih jednakih bića.

Pristojno ponašanje je pokrenuto različitim vrstama motiva, koji slede iz uviđanja potreba drugih, kao što su osećanje pravde, prijateljstvo, simpatija, porodično osećanje, velikodušnost, zahvalnost ili lojalnost. Ove osobine su u većini ljudskih društava priznate i poštovane. Džon Lok je tvrdio da su prava neotuđiva i da zbog toga postoje moralne granice za ono što vlast može da čini. Pretnje kaznom su ipak potrebne da se većina privoli na pristojno ponašanje. Hjum je

[87] Piter Singer (priredio), 2004, *Uvod u etiku*, Izdavačka knjižarnica Zorana Stojanovića, Sremski Karlovci, Novi Sad, str. 354.
[88] *Ibid*, str. 276.

dokazivao da moral mora biti ukorenjen u našim osećanjima, jer nas pokreće na delovanje a sam razum to nikada ne čini.

Hegel je smatrao da moralna ličnost mora da bude oblikovana od strane zajednice u kojoj živi, ali i da preko racionalnog istraživanja, pronađu nova rešenja za društvene probleme, svesno radeći na reformi svoje zajednice i njenih moralnih pogleda.

Prema Meri Midžlej, ideja evolucije, kao postupka produženja svih vrsta, preko opstanka najsposobnijih kroz stalnu borbu između jedinki, nije primerena za etiku jer se na svesnom i nesvesnom nivou životni procesi odvijaju na podlozi harmonične saradnje, koja je neophodna za izgradnju složenog sistema, u okviru koga može ali znatno ređe, nastati pojava borbe.[89] To znači da kod društvenih bića motivi saradnje čine glavni deo njihovog ponašanja.

„Društveni instikti – prvobitni princip ljudske moralne konstitucije – uz pomoć aktivnih intelektualnih sposobnosti i posledica navike prirodno vode zlatnom pravilu po kome *sve što hoćete da čine vama ljudi, tako činite i vi njima*, a to leži u samom temelju morala."[90] Teško da bi bilo i kuture bez takvog stava, jer je moralno značenje snažno uslovljeno kulturom.

Džon Meki ističe da su moralni sudovi univerzabilni.[91]

(i) Pojedinačni slučaj se zamenjuje opštim opisom (sloboda);
(ii) Univerzalne maksime ne zavise od mentalnih ili fizičkih kvaliteta, ne zavise od prihoda ili društvenog statusa (pravičnost);
(iii) posmatraju se stavovi sa sopstvenog gledišta i sa gledišta druge osobe istovremeno i principi prihvatljivi za oba (utilitarizam).

[89] Piter Singer (priredio), 2004, *Uvod u etiku*, Izdavačka knjižarnica Zorana Stojanovića, Sremski Karlovci, Novi Sad, str. 14.
[90] *Ibid*, str. 21.
[91] Džon Meki, 2004, *Etika:opšta teorija o ispravnom i neispravnom*, Plato, Beograd, str. 80.

3.3.1. Društvena odgovornost, ekologija i stvaranje vrednosti

Kompanije, mnogo više nego neke druge institucije, imaju zadatak da zadovolje neku društvenu potrebu i da se istovremeno posvete rešavanju društvenog problema, stvarajući od njega poslovnu priliku. „Svako je odgovoran za svoj uticaj – namerni ili nenamerni. To je pravilo broj jedan. Nema sumnje da je rukovodstvo odgovorno za društvene uticaje svoje organizacije."[92]

Milton Fridman, ekonomista i dobitnik Nobelove nagrade, smatra da je osnovna odgovornost menadžera da vodi posao u najboljem interesu akcionara, a to je zapravo finansijska dobit.[93] Ako se sredstva troše za društvenu dobrobit, povećavaju se troškovi poslovanja. Fridman ne smatra da nije potrebno biti društveno odgovoran, već odgovornost svodi na ostvarivanje profita u korist akcionara.

Washington Mutual je nacionalna finansijska organizacija koja neguje korporativnu društvenu odgovornost. Standardna praksa ove kompanije jeste pružanje pomoći obrazovnim inicijativama među kojima su stručno usavršavanje nastavnika, bodovi školama za svaku kupovinu obavljenu njihovom elektronskom karticom, sređivanje školskih dvorišta, nabavka učila, volonterski rad zaposlenih u školama. Kroz program stažiranja za srednjoškolce ova kompanija priprema radnu snagu za budućnost. Ovakva inicijativa omogućava učenicima da steknu radno iskustvo i da nauče kako se radi, omogućava dobijanje studentskog kredita, a kasnije i moguće zaposlenje.[94]

[92] Peter Drucker, *Najvažnije o menadžmentu*, M.E.P. Consult, Zagreb 2005, str. 53.

[93] Stephen P. Robbins, Mary Coulter, *Menadžment*, Data Status, Beograd 2005, str. 100.

[94] Filip Kotler, Nensi Li, 2007, *Korporativna društvena odgovornost. Učiniti najviše za svoju kompaniju i za izabrani društveni cilj*, Čigoja štampa, Beograd, str. 30.

Kompanija Dell usmerena je na povezivanje poslovanja, marketinških aktivnosti i donacija, uz bolji odnos prema životnoj sredini. Dell preduzima čitav niz aktivnosti da bi se produžio vek trajanja proizvoda, smanjila potrošnja energije, izbegli ekološki osetljivi materijali, ugrađivali delovi koji se mogu reciklirati. Učestvuje u programu Agencije za zaštitu životne sredine SAD-a, čiji je cilj smanjenje potrošnje energije.[95]

Imamo samo jedan svet, i obaveza je svake generacije da ga sledećoj generaciji preda kao trajno mesto za život ljudi. „O očuvanju prirodne sredine trebalo bi da stvaramo drugačiju svest koja se može lako uklopiti kako u širi oblik društvene politike tako i građanskih dužnosti. Prirodnoj sredini bi trebalo dati mnogo značajnije mesto u okviru prava i obaveza koje određuju ostali oblici društvenog sistema i društvene odgovornosti."[96]

Životna sredina je ugrožena čovekovom intervencijom u prirodi, brzim industrijskim i tehnološkim razvojem, nuklearnim i drugim programima. Zagađenje može da izazove toksičnost životne sredine. Veliki stepen emisije gasova izaziva zagađenje vazduha i negativno utiče na osobe koje su obolele od astme ili imaju druge probleme sa disajnim organima, uključujući i rak. Otpadne materije organskog i neorganskog porekla godinama se direktno bacaju u reke, jezera ili mora, što ugrožava biljni i životinjski svet, ali i narušava kvalitet vode za piće. Hemijski pesticidi, herbicidi i ostale hemikalije koje se upotrebljavaju u poljoprivredi, ali i stavljanje hormona i antibiotika u hranu mnogih životinja, mogu da imaju štetan uticaj na normalno funkcionisanje ljudskog organizma. Poslednjih godina kontroverzna pitanja izaziva genetski modifikovana hrana i „bolest ludih krava". Ovi primeri pokazuju da su zdravlje i prirodna sredina blisko povezani. Globalno zagrevanje je jedan od najozbiljnijih ekoloških iza-

[95] Filip Kotler, Nensi Li, 2007, *Korporativna društvena odgovornost. Učiniti najviše za svoju kompaniju i za izabrani društveni cilj*, Čigoja štampa, Beograd, str. 39.
[96] Entoni Gidens, *Evropa u globalnom dobu*, CLIO 2009, str. 194.

zova našeg vremena. Uništavanje šuma – neplansko ili komercijalno, ugrožava ekosistem. To znači da se narušava regulisanje rezervi vode, smanjuje oslobađanje kiseonika u atmosferu i pospešuje erozija tla. Dovode se u pitanje staništa biljnih i životinjskih vrsta.

Primer ekološkog pokreta predstavlja Rimski klub (*Granice rasta,* 1972, *Sa one strane granica. Globalni kolaps ili održiva budućnost,* 1992), čiji članovi smatraju da je ljudska upotreba mnogih osnovnih resursa premašila fizičku održivost. Predlaže se smanjenje materijalnih i energetskih tokova da ne bi došlo do nekontrolisanog pada u proizvodnji hrane, upotrebi energije i industrijskoj proizvodnji. Druga mera koja se predlaže jeste drastično uvećanje efikasnosti upotrebe materijala i energije. Održivo društvo zahteva više od produktivnosti i više od tehnologije; ono zahteva zrelost, milosrđe i mudrost.[97]

U novije vreme razmatra se koncept *održivog razvoja* koji kombinuje ekonomske ciljeve i ciljeve životne sredine. „Održivi razvoj je razvoj koji zadovoljava potrebe sadašnjosti bez ugrožavanja mogućnosti budućih generacija da zadovolje svoje sopstvene potrebe."[98] Održive tehnike poljoprivredne proizvodnje (organsko obnavljanje tla, organska zdrava hrana), potrošnje energije, upravljanja prirodnim resursima i industrijske proizvodnje, imaju značajan potencijal ali još nisu naišle na široku primenu. Energija je fundamentalni input za ekonomske sisteme. Proizvodnja zavisi od fosilnih goriva, pre svega od nafte, uglja i prirodnog gasa. Alternativni (obnovljivi) izvori energije, kao što su hidroenergija, solarna energija i energija vetra, mogli bi da postanu značajni.

Edvard Vilson smatra da se „spasavanje biološke raznovrsnosti može postići samo veštim uklapanjem nauke, kapitalnih investicija i upravljanja: nauke da prokrči put istraživanjem i razvojem, kapitalnim investicijama da bismo stvorili održiva tržišta, a upravljanjem

[97] Vukašin Pavlović, 2006,, *Društveni pokreti i promene*, Službeni glasnik, Beograd str. 240.
[98] Harris, Jonathan M, 2009, *Ekonomija životne sredine i prirodnih resursa: savremeni pristup*, Data Status, Beograd, str. 458.

da bismo podstakli jedinstvo ekonomskog razvoja i očuvanja životne sredine."[99]

U poslednjih nekoliko godina, na biznis se sve više gleda kao na glavni uzrok društvenih, ekoloških i ekonomskih problema. Šire posmatrano, kompanije napreduju na račun zajednice. To smanjuje poverenje u poslovanje, a politički lideri postavljaju pravila koja potkopavaju konkurentnost i ekonomski rast. Ekonomisti su dali legitimitet ideji da je ekonomski uspeh (maksimiziranje profita) kompanija dovoljan za obezbeđivanje društvene koristi. Dodatna ograničenja kompanija od strane vlade – porezi, propisi i kazne, neminovno podižu cene i smanjuju profit. Društvena odgovornost je reakcija na spoljni pritisak i uglavnom se pojavljuje radi poboljšanja ugleda firme, a tretira se kao trošak.

Kompanije moraju da preuzmu vodeću ulogu, donoseći odluke koja će obezbediti mogućnost da se biznis i društvo ponovo razvijaju zajedno. Pojedini lideri svojim razmišljanjima i sofisticiranim poslovnim potezima nastoje da društvena pitanja pomeraju sa periferije ka jezgru poslovanja. Rešenje leži u principu *Shared Value*, što podrazumeva stvaranje ekonomske vrednosti tako da ona stvara vrednosti za društvo. Prema Majklu Porteru „*Shared Value* je politika i praksa koja poboljšava konkurentnost kompanije a istovremeno unapređuje ekonomske i društvene uslove u zajednici u kojoj posluje".[100] Ne nalaze se na margini delovanja kompanije već u njenoj suštini. „Podeljena vrednost je kreiranje ekonomske vrednosti uz istovremeno kreiranje društvene vrednosti. Ekonomska vrednost je već merljiva, potrebno je izmeriti društvenu vrednost – efekte na okruženje, upotrebu resursa, služenje interesima društva, društvene ciljeve kao što su zdrava ishrana, sigurnost, uštede za zdravstvo..."[101]

[99] Harris, Jonathan M, 2009, *Ekonomija životne sredine i prirodnih resursa: savremeni pristup*, Data Status, Beograd, str. 592.

[100] Porter, Michael E, 2009, *Strategy and Society: From CSR to Creating Shared Value*, Internet adresa: http://www.isc.hbs.edu/pdf/20091119_ICCC.pdf

[101] Nebojša Savić, 2011, Stručni članak, *Rešenje za krizu – podeljena vrednost*, Politika, Beograd. Internet adresa: http://www.politika.rs/rubrike/Ekonomija/167376.lt.html

Lideri i menadžeri će morati da razvijaju nove veštine i znanja kao što su dublje uvažavanje društvenih potreba, veće razumevanje prave osnove produktivnosti, sposobnost da sarađuju u dobiti i da proširuju neprofitne granice. I vlada mora da nauči kako da regulativom na najbolji mogući način omogući stvaranje *Shared Value*, a ne da radi protiv.

„Do sada je u društvenom sektoru razmišljanje o stvaranju vrednosti bilo skromno zastupljeno. Društvene organizacije i državne institucije najčešće su uspeh sagledavale samo u odnosu na ostvarene koristi ili utrošeni novac. Ali sada i jedne i druge počinju sve više da razmišljaju o kreiranju vrednosti i vide svoje interese u saradnji sa poslovnim krugovima. Država i civilno društvo biće najdelotvorniji ukoliko razmišljaju o kreiranju vrednosti fokusirajući se na ostvarene rezultate."[102]

Nasuprot tome, koncept *Shared Value* priznaje društvene potrebe, a ne samo ekonomske ciljeve koje definiše tržište. Koncept predviđa da u rešavanju ovih društvenih problema kompanije ne moraju nužno da povećaju svoje troškove pošto mogu da inoviraju i koriste nove tehnologije, nove metode rada i upravljanja, i kao rezultat toga da povećaju svoju produktivnost i prošire svoja tržišta.

Menadžment znanja, inovativna paradigma upravljanja, uzdiže sveobuhvatnu ličnost na vrh ljudskog kapitala, stvara buduće vrednosti za zaposlene i korisnike; razvija i primenjuje nove tehnologije koje omogućavaju stvaranje vrednosti i unapređenje životnih uslova; i, podstiče stvaranje odnosa među ljudima u kompaniji i van nje, odnosno, stvara društveni kapital.

[102] Nebojša Savić, 2011, Stručni članak, *Rešenje za krizu – podeljena vrednost*, Politika, Beograd. Internet adresa: http://www.politika.rs/rubrike/Ekonomija/167376.lt.html.

Studija slučaja – Pionir d.o.o. Beograd, Fabrika Subotica

Pionir je jedan od najvećih proizvođača čokolade, bombona i peciva u regionu, sa oko 13000 tona godišnje, sa 20 inovativnih proizvoda u 2010. godini. Zaposleno je 425 radnika. Značajan deo proizvodnje je izvoz (preko 60%). Pored 20 tehnologa – visokoobrazovanih inženjera u proizvodnji, još 35 zaposlenih ima visoko obrazovanje.

„Strateški menadžment kreira viziju koja je jasna i snažna, koja mobiliše energiju svih zaposlenih, stvara osećaj ponosa, jedinstvenosti i važnosti sa zajedničkim ciljevima koji će obezbediti:

– Zadovoljenje zahteva naših potrošača,
– Ostvarenje partnerskog odnosa sa našim kupcima,
– Visok nivo kvaliteta i bezbednosti naših proizvoda.“[103]

Poslovna politika Pionira jeste proizvodnja visokokvalitetnih i bezbednih proizvoda, uz korišćenje tehnologije i znanja, zatim modernizacija i racionalizacija u svim oblastima poslovanja. Kvalitet i bezbednost proizvoda rezultat su osmišljenih napora. Prepoznavanje i brižljiv odnos prema kupcima stvorili su lojalnost na koju su menadžment i zaposleni ponosni.

„Naša vizija je da u dinamičnim promenama društvu i poslovanju, kao i izazovima koje pred nas postavlja budućnost:

– Zadržimo konkurentsku prednost koja je bazirana na lojalnosti naših potrošača,

[103] Pionir d.o.o. Beograd, Fabrika Subotica, Poslovnik o kvalitetu i bezbednosti proizvoda, str. 5. Navodi su odobreni od strane menadžmenta Pionira.

– Osvojimo nova tržišta, pri čemu nam je osnovni motiv postizanje i održavanje visokog stepena satisfakcije, kako potrošača, tako i naših poslovnih partnera,
– Izrastemo u multinacionalnu kompaniju, kako bi brendovi Pionira, pronašli put do potrošača širom sveta."[104]

Strateški ciljevi organizacije su:
– povećanje proizvodnje na 30.000 tona gotovih proizvoda godišnje,
– razvoj inovatinih proizvoda,
– povećanje produktivnosti uvođenjem visokoautomatizovane opreme i robotike.

Osnovna filozofija koncepta kvaliteta je liderstvo kroz kvalitet, uz sjedinjeno iskustvo mnogih vrsnih i vrednih ljudi. Kvalitet je ugrađen u proizvode, izvire iz organizacione kulture, a definisan je prema potrebama i očekivanjima kupaca. U Pioniru se primenjuje sistem menadžmenta kvalitetom prema standardu ISO 9001, sistem upravljanja bezbednošću proizvoda, prema preporukama *Kodeks alimentarijus*, smernice za primenu HACCP sistema.

Zaposleni u Pioniru su osposobljeni u pogledu obrazovanja, obuke, znanja i iskustva. Pri samom prijemu i raspoređivanju na radne zadatke vodi se posebna brigu o tome da radnik u potpunosti ispunjava zahteve sistematizacije i obavlja poslove iz opisa radnih zadataka. Za nove ljude, prema potrebi procesa proizvodnje, raspisuje se konkurs, gde odlučujuću ulogu imaju stručne kvalifikacije, znanje engleskog jezika, procena menadžmenta i prethodno iskustvo. Zanimljivo je istaći da su osobine koje se najviše vrednuju integritet – poštenje i iskrenost, lojalnost i spremnost za prekovremeni rad. Obuka zaposlenih je uglavnom zastupljena putem sticanja iskustva u samom procesu proizvodnje, ali i kroz seminare, konferencije i kongrese u

[104] Pionir d.o.o. Beograd, Fabrika Subotica, Poslovnik o kvalitetu i bezbednosti proizvoda, str. 5.

zemlji. Postoji potreba za dodatnim usavršavanjem i obukom u zemlji i inopstranstvu. Pored redovnih zarada, zaposlenima je obezbeđen kvalitetan topli obrok, mogućnost odmora u banji, pažnja za Novu godinu i 8. mart, pomoć za decu na početku školske godine i sl.

Organizaciona struktura je hijerarhijska i stroga, uz strikto poštovanje pravila. Održavanje higijene radnog prostora i opreme, kao i higijena, zdravlje i bezbednost zaposlenih su na najvišem nivou. Proizvodnja se odvija na najsavremenijoj opremi, poreklom uglavnom iz Zapadne Evrope (Nemačka, Italija, Švajcarska, Austrija).

Usmerenost na kupce ostvaruje se kroz istraživanje tržišta, komunikaciju sa kupcima, pružanje informacija o proizvodu, dostavljanje uzoraka kupcu, prikupljanje povratnih informacija, rešavanje reklamacija.

Deset top brendova su: medenjaci MEDENO SRCE, bombone NEGRO, čokolada MONY, bar-štangla KIDY, čokolada GALEB, karamela LEŠNIK, tvrde bombone MENTOL, čokolade DIAMOND, desert MINJON KOCKE, čokolada 200 g LEŠNIK.

Pionir je primer inovativne kompanije, vrednih ljudi, u kojoj organizaciona kultura počiva na tradicionalnoj hijerarhiji, redu, posvećenosti radu i stvaranju vrednosti za kupce. Pionir je kompanija u razvoju sa ambicioznim ciljevima rasta. Razvoj inovativnih proizvoda je i strateško opredeljenje. Pionir je jedna od vodećih kompanija u Srbiji.

Primer najbolje prakse – Banca Intesa

Prema parametrima uspešnosti bankarskog poslovanja, *Banca Intesa* je vodeća banka na srpskom tržištu. Draginja Đurić, predsednica Izvršnog odbora, uspeh banke objašnjava sledećim rečima:

„Do vodeće pozicije na tržištu dovela nas je jedinstvena kombinacija znanja, posvećenosti, inovativnih ideja i bogatog međunarodnog iskustva. Naši potencijali i opredeljenje da konstantno radimo na kreiranju novih proizvoda i usluga i njihovom prilagođavanju aktuelnim tržišnim uslovima rezultirali su poverenjem od preko 1,5 miliona klijenata koje čine fizička lica, preduzetnici, mala i srednja preduzeća, kao i velike kompanije i lokalne samouprave".[105]

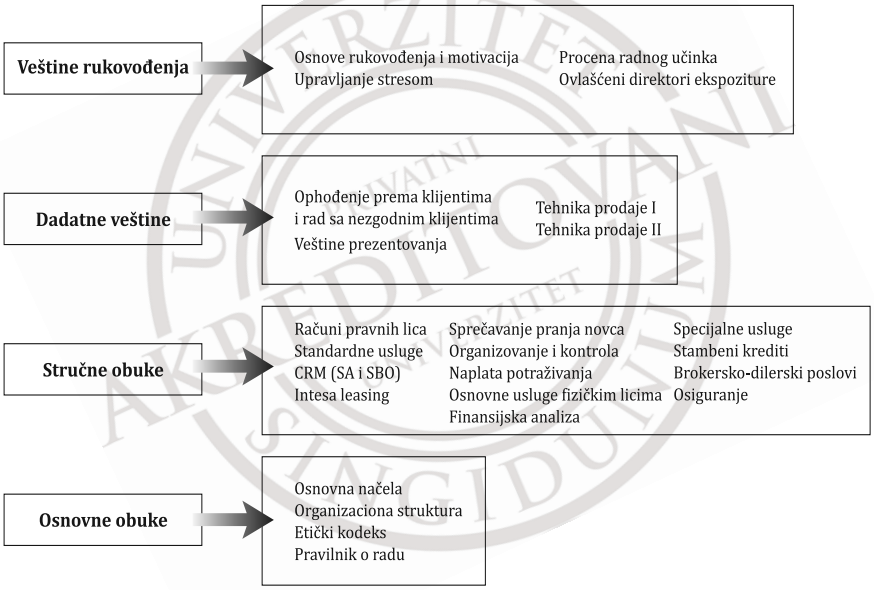
Banca Intesa je institucija sa najrazvijenijiom poslovnom mrežom u Srbiji, koju čini preko 200 ekspozitura, a klijentima se nudi širok spektar savremenih bankarskih usluga. Tim čini 3000 profesionalaca koji svojim znanjem i entuzijazmom nastoje da svakodnevno pomeraju granice i postavljaju ciljeve dostojne vodeće banke na tržištu. Banka je prva na srpskom tržištu i njeni parametri su ukupna aktiva sa tržišnim udelom od 14.0%, ukupni plasmani sa tržišnim udelom od 14.9% i ukupni depoziti sa tržišnim udelom od 14.7%. Članica je Intesa Sanpaolo, jedne od vodećih banaka u Evrozoni i najsnažnije bankarske grupacije u Italiji, u svim oblastima poslovanja. Grupacija je posvećena unapređenju usluga za stanovništvo, pružanju značajne podrške razvoju poslovanja svojih klijenata, kao i ukupnom ekonomskom razvoju zemalja u kojima posluje.

Banca Intesa ima veoma razvijen sistem edukacije i dodatne obuke pokriven internim procedurama, ali i kao članica međunarodne ban-

[105] Poznati finansijski magazin, *The Banker*, deo čuvene izdavačke kuće *Financial Times Group*, proglasio nas je bankom godine u Srbiji u 2008, 2009. i 2010. godini. Prema oceni *Ekonomist Media Group*, vodeće grupacije u oblasti ekonomskog novinarstva u Srbiji i regionu, Draginja Đurić, predsednica Izvršnog odbora Banca Intesa, bila je „Bankar godine" u 2008., 2009. i 2010. godini.

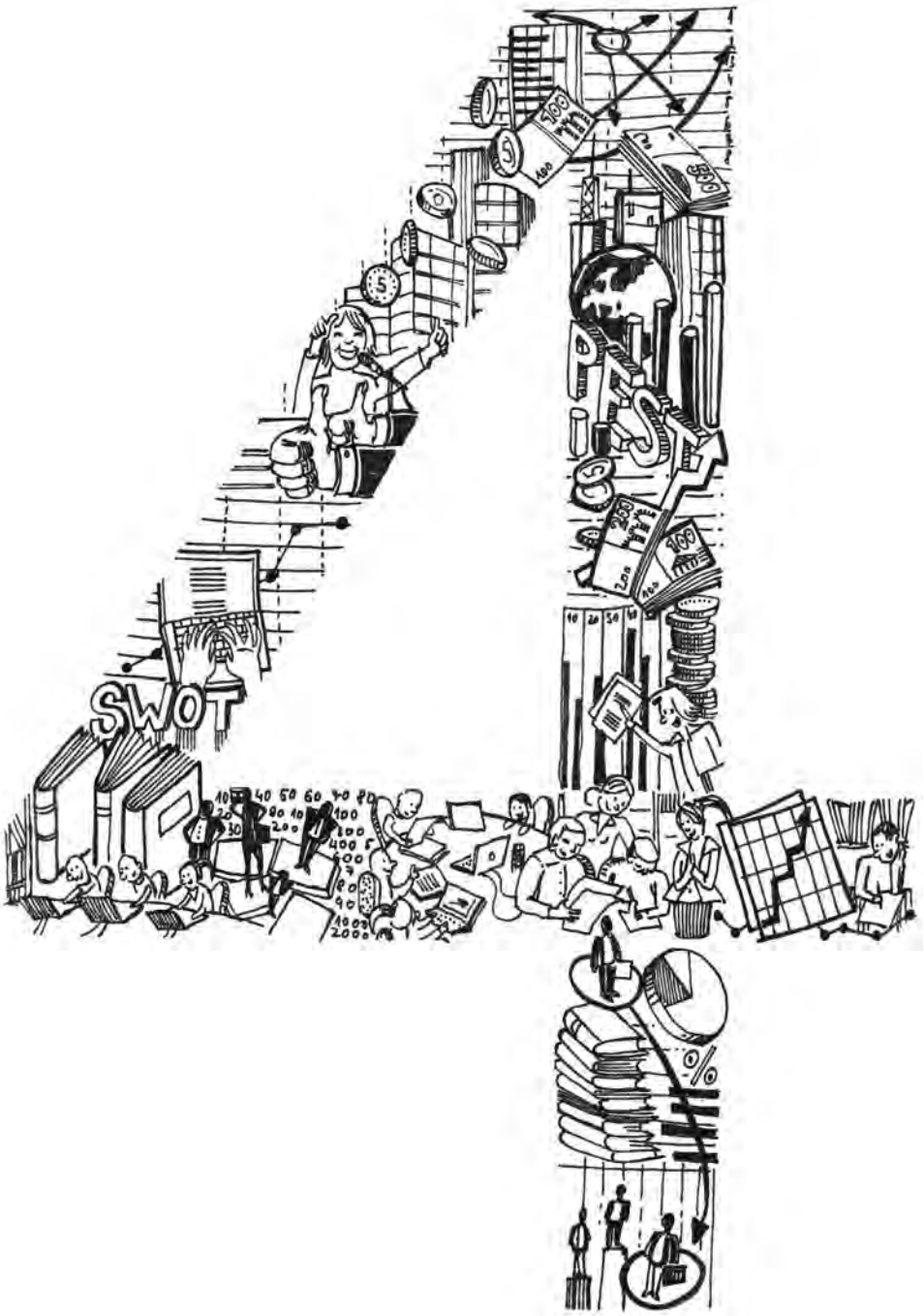
Na osnovu ocena londonskog finansijskog magazina, *Finance Central Europe*, i inostranih konsultantskih agencija, petu godina zaredom smo proglašeni za najbolju banku srednje veličine u jugoistočnoj Evropi i najbolju banku u Srbiji, a Draginja Đurić, predsednica Izvršnog odbora Banca Intesa, za najboljeg bankara u Srbiji. Početkom 2011. godine Klub privrednih novinara Srbije proglasio je Draginju Đurić, predsednika Izvršnog odbora Banca Intesa za Bankara decenije. Dobijala je nagrade za programe društvene odgovornosti i doprinos razvoju lokalne zajednice.

karske grupacije često je uključena u posebne obrazovne programe. Vrste obuka koje zaposleni mogu imati, u zavisnosti od radnog mesta, jesu: orjentaciona obuka (osnovna načela banke, etički kodeks, pravilnik o radu, organizaciona struktura), stručna obuka (veštine neophodne za osnovno i efikasno obavljanje posla), razvijanje dodatnih veština, razvijanje rukovodećih veština, obuka na radnom mestu, polaganje stručnih ispita, sajmovi/konferencije, časovi engleskog jezika itd. U 2010. godini opštu edukaciju je pohađalo oko 65% zaposlenih, seminare je posetilo oko 30%, a specifičnu obuku oko 15% zaposlenih.



Slika 23 – Obuka za direktora ekspoziture

Koristi koje zaposleni mogu imati od obuke jesu: veće znanje, bolja motivacija, aktivnije učešće u sprovođenju strategije i ostvarivanja ciljeva, bolji kvalitet rada i veća efikasnost, razvijanje boljih odnosa sa klijentima, veća zarada, osećaj zadovoljstva i ispunjenja.


SWOT

DODATAK

UNIVERZITET
PRIVATNI
AKREDITOVANI
UNIVERZITET
SINGIDUNUM

UNIVERZITET
PRIVATNI
AKREDITOVANI
UNIVERZITET
SINGIDUNUM



4.1. Konkurentnost država

Industrijska revolucija u drugoj polovini XIX veka pokrenuta je zahvaljujući napretku nauke, tehničkim i organizacionim inovacijama (uspon akcionarskog društva, motor sa unutrašnjim sagorevanjem, telefon). Moć industrijske revolucije je eksplicitno znanje, stvoreno u obrazovnim institucijama i upotrebljeno u praksi. U industrijskoj eri kompanije su pre svega koristile mogućnosti ekonomije obima, što je pospešivalo masovnu proizvodnju standardizovanih proizvoda. Takva proizvodnja je zahtevala tehnološku modernizaciju. „Od tada, znanje, i podrazumevano i eksplicitno, i kodifikovano i nekodifikovano, formalno i neformalno, igra sve veću ulogu u načinu na koji naše ekonomije stvaraju bogatstvo i blagostanje, kao i u načinu na koji se kompanije međusobno takmiče. Na kraju XX veka, znanje nije samo jedno od mnogih sredstava u upotrebi. Ono postaje najbitniji faktor u načinu na koji se moderne ekonomije takmiče i na koji stvaraju

bogatstvo i blagostanje."[1] Razvoj informacionih tehnologija snažno je uticao na promene načina poslovanja, posebno u organizacijama koje se bave uslugama. Komunikacione, finansijske, zdravstvene, obrazovne, prevozničke, komunalne i druge usluge, doživljavaju ozbiljne promene i progres.

Tradicionalno, međunarodna konkurentnost država objašnjavala se teorijama međunarodne razmene koje potiču od Adama Smita. Međutim, današnja svetska privreda je vrlo razvijena da bi se mogla objasniti tradicionalnim teorijama. Harvardski profesor Majkl Porter, u svom klasičnom delu *Konkurentska prednost država*, predlaže teoriju konkurentnosti, prema kojoj nacionalno blagostanje nije nasleđeno već stvoreno strateškim izborima. Dok se u prošlosti razvoj zemlje zasnivao na komparativnim prednostima, poput jeftine radne snage i prirodnih resursa, danas se osnovom za privredni razvoj smatraju napredni uslovi utemeljenu na znanju i razvijenoj infrastrukturi, visokoj tehnologiji i inovacijama.

Trgovinska sloboda doprinela je stvaranju političke slobode, ili jednostavno rečeno, diktatura je dopustila nastanak tržišta koje je stvorilo demokratiju. Tako su se ustoličile tržišne demokratije, čiji centar vlasti se pomerao od Bliskog istoka (XII vek), preko Sredozemlja, a onda do Severnog mora pa na Atlanski okean, i danas se nalazi na Tihom okeanu. „Na taj način se izređalo devet trgovinskih centara: Brižˇ, Venecija, Antverpen, Đenova, Amsterdam, London, Boston, Njujork i današnji Los Anđeles."[2] Skoro čitav svet aktivno učestvuje u Tržišnom poretku. Očekuje se tržišno kretanje dalje prema Kini i Indiji. Svet će postati policentričan.

„Konkurencija je dovela do toga da se vlasti nad tržištem i demokratijom – koji su u načelu jednako dostupni svima – koncentrišu u nove pokretne elite, gospodare kapitala i znanja, tako stvorivši nove

[1] Hartli, Džon (priredio), 2007, *Kreativne industrije*, Clio, Beograd, str. 204.
[2] Atali, Žak, 2010, *Kratka istorija budućnosti*, Arhipelag, Beograd, str. 13.

nejednakosti."[3] U otvorenoj i integrisanoj svetskoj privredi konkurentnost zauzima centralno mesto u ekonomskim razmišljanjima, kako razvijenih tako i zemalja u razvoju. Prema definiciji OECD-a, **konkurentnost** *je mera sposobnosti zemlje da u slobodnim i ravnopravnim tržišnim uslovima proizvede robu i usluge koje prolaze test međunarodnog tržišta, uz dugoročno povećanje realnog dohotka stanovništva*.[4]

Nacionalna produktivnost je određena sofisticiranošću (npr. tehnologije i stručnosti) sa kojom se kompanije takmiče. Sofisticiranost kompanije u takmičenju se može razložiti na:[5]

1. *Operativnu efikasnost* – domet do kog se kompanije unutar jedne nacije približe najboljoj praksi u oblastima poput procesa proizvodnje, tehnologije i tehnike upravljanja.
2. *Vrste strategija* koje kompanije primenjuju – sposobnost da se takmiče u raznolikosti a ne samo u ceni, nizu usluga koje mogu obezbediti, pristupa koji primenjuju u međunarodnoj prodaji itd.
3. *Kvalitet sredine mikroekonomskog poslovanja* – poput sistema puteva, korporacijske takse ili pravnog sistema.

Vlada u određenoj državi predstavlja poseban činilac konkurentnosti, i može da utiče na druge faktore, pozitivno ili negativno.[6] Politika vlade utiče na strategije firmi, na strukturu, rivalitet, propise, tržište kapitala, poresku politiku, investicije u obrazovanje itd. Vlada može i mora garantovati ljudima prilike da sebe učine sposobnim za zapošljavanje.

[3] Atali, Žak, 2010, *Kratka istorija budućnosti*, Arhipelag, Beograd, str. 13.

[4] Organization for Economis Co-operation and Development – OECD (Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj).

[5] Majkl Porter, *Lokalni klasteri u globalnoj ekonomiji*, rad je objavljen u: Hartli, Džon (priredio), 2007, *Kreativne industrije*, Clio, Beograd, str. 392.

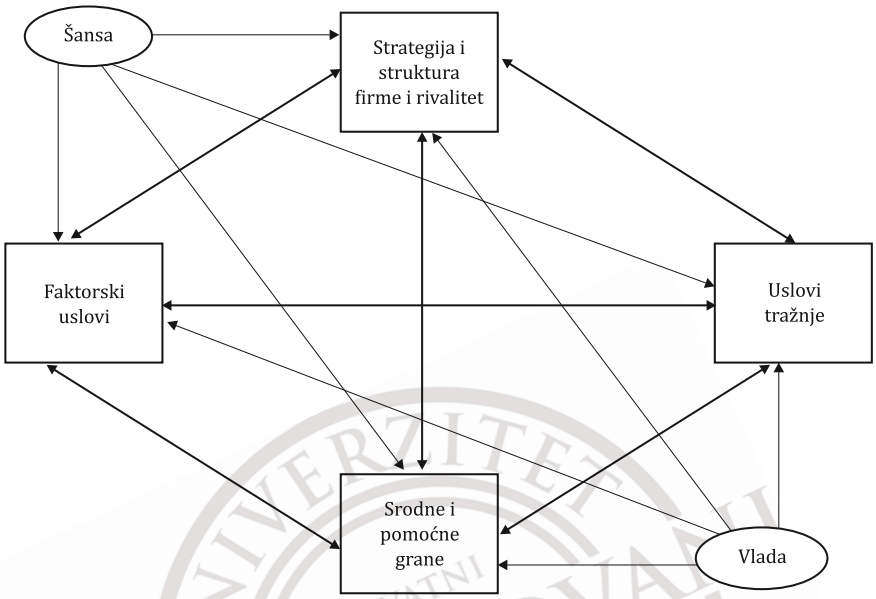
[6] Porter, Michael E., *The Competitive Advantage of Nations*, London and Basingstoke, The Macmillan Press Ltd, 1992, p. 127.

Po Majklu Porteru najvažnija uloga države u privredi jeste da ostvari makroekonomsku i političku stabilnost.[7] To se postiže uspostavljanjem stabilnih državnih institucija, doslednog osnovnog ekonomskog okvira i zdravih makroekonomskih politika, uključujući razumne državne finansije i nisku inflaciju. Druga uloga države jeste unapređenje opšte mikroekonomske sposobnosti privrede. To se postiže povećanjem efikasnosti i kvaliteta investicija u obrazovanje, tehnologije i infrastrukturu, i tačne i blagovremene ekonomske informacije. Važno je i jačanje institucija koje ove aktivnosti obezbeđuju. Treća uloga države odnosi se na uspostavljanje opštih mikroekonomskih pravila i podsticaja usmeravanja konkurencije koja podstiče rast produktivnosti. Ta pravila su: politika konkurencije koja podstiče rivalstvo, poreski sistem, zakoni o zaštiti intelektualne svojine, pravičan i efikasan pravni sistem, zakon o zaštiti potrošača, pravila u vezi sa korporativnim upravljanjem, efikasan regulatorni proces koji podstiče inovacije, politike tržišta rada koje podstiču razvoj ljudskog kapitala, i mnoga druga. S druge strane, veoma negativan uticaj na konkurentnost mogu imati nestabilnost i nesigurnost, politika nepoverenja, državno vlasništvo, ograničavajuća pravila, barijere u trgovini, ograničavajući faktori za strane investicije, korupcija.

Neophodan uslov za valjano razmatranje pitanja konkurentnosti jeste da u određenoj državi vlada mir i sigurnost. Prema Hobsovoj (Thomas Hobbes, 1588–1679) teoriji vladavine, sukobe i ratove izaziva nesavršena ljudska priroda. Hobs smatra da u takvom stanju nema smislene delatnosti jer su rezultati neizvesni. Proizvodnja, uvoz i izvoz robe su poremećeni, putevi komunikacije nestabilni, nema velike gradnje, nema novih tehnologija; nema umetnosti i književnosti. Jednom rečju, nema društva, a najgore od svega je da postoji neprekidni strah i opasnost od nasilne smrti. U takvim uslovima, život čoveka je usamljenički, siromašan, težak i neizvestan.[8]

[7] Majkl E. Porter, *O konkurenciji*, FEFA, Beograd 2008, str. 247.

[8] Peri, Marvin, 2000, *Intelektualna istorija Evrope*, Clio, Beograd, str. 151.



Slika 24 – Determinante nacionalne konkurentske prednosti[9]

„Živeti bez sukoba – imanentni je a neosvešćeni *motto* savremenih modernih društava. Sasvim razumljivo, ako se zna za silne nesreće proistekle iz modernih klasnih i/ili ideoloških borbi. Međutim, upravo su sukobi ono refleksivno mesto u kome moderno društvo prepoznaje i tematizuje sebe, svoje potrebe i mogućnosti. Danas, nakon dugih i krvavih (klasno-ideoloških) borbi oko apsolutizacije parcijalnih interesa, moderno/građansko društvo nastoji da neutrališe socijalne konflikte, kroz afirmaciju sveopšteg pluralizma kao društvenog konsenzusa koji u prvi plan ističe slobodnog pojedinca, građanina koji više nije spreman za rat svih protiv svih, već nastoji da svojom individualnošću ne ugrožava individualnost drugoga.“[10]

[9] Romb preuzet iz: Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations,* London and Basingstoke, The Macmillan Press Ltd, 1992, p. 127.

[10] Cvetković, Vladimir N., 2007, *Volja za novo. O genealogiji modernosti*, Dereta, Beograd, s. 54.

4.1.1. Indeks globalne konkurentnosti – dvanaest stubova

Svetski ekonomski forum definiše konkurentnost kao skup institucija, propisa i drugih činilaca koji određuju nivo produktivnosti zemalja. Proučava konkurentnost zemalja pune tri decenije.[11] Konkurentski izveštaji služe kao alat liderima i zakonodavcima da identifikuju stanje sa ciljem poboljšanja konkurentnosti, uz razmatranje strategije za naredni period. Indeks globalne konkurentnosti je vrlo napredan i detaljan indeks za merenje konkurentnosti zemalja i uzima u obzir makroekonomske i mikroekonomske pokazatelje.[12]

Neki od najboljih ekonomskih umova u poslednjih dvesta godina, pokušali su da ispitaju šta određuje bogatsvo zemalja. Stanovište Adama Smita je bilo da usavršavanje i podela rada vode dramatičnom poboljšanju produktivnosti. Neoklasični ekonomisti dvadesetog veka naglašavali su značaj investicija u kapital i infrastrukturu. Međutim, to jeste neophodan ali nije dovoljan uslov za ekonomski rast. Ekonomisti su onda posmatrali druge mehanizme: obrazovanje i obuku (ljudski kapital, kako ga nazivaju moderni ekonomisti), tehnološki napredak (bilo da je stvoren od same zemlje ili usvojen od vodećih ekonomija), makroekonomsku stabilnost, dobru državnu upravu, vladavinu prava, transparentne institucije koje dobro funkcionišu, odsustvo korupcije, orijentaciju ka tržištu, razvijenu infrastrukturu itd.

Indeks globalne konkurentnosti bavi se merenjem proseka mnogih različitih komponenata, grupisanih u dvanaest stubova, od kojih

[11] World Economic Forum, Internet adresa: http://www.weforum.org/

[12] Klaus Schwab (Editor), Xavier Sala-i-Martin (Chief Advisor), *Global Competitiveness Report* 2010–2011, World Economic Forum, p. 4. Internet adresa: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf

svaki odražava jedan aspekt složene stvarnosti koju mi nazivamo konkurentnošću.

Prvi stub – institucije. Institucionalni okvir podrazumeva garanciju prava vlasnika zemlje, akcija, intelektualne imovine; pravnu sigurnost pri kupovini i prodaji imovine; odnos države prema tržišnim slobodama; efikasnu administraciju. Poslovne aktivnosti sputavaju prekomerna birokratija, mnogo propisa, korupcija, nečasnost sklapanja javnih ugovora, nedostatak javnosti i čestitosti, ili politička zavisnost pravosuđa. Sve ovo nameće značajne ekonomske troškove poslovanja i usporavaju proces privrednog rasta. Poslovanje dobro služi ekonomiji ako se vodi pošteno i ako se menadžeri pridržavaju strogih etičkih principa.

Drugi stub – infrastruktura. Snabdevanje strujom i komunalna infrastruktura neophodni su da bi industrija neometano funkcionisala. Kvalitetna infrastruktura integriše nacionalno tržište i povezuje ga sa tržištima drugih zemalja i regiona. Dobro razvijena saobraćajna i komunikaciona infrastrukturna mreža preduslov je za efikasno funkcionisanje tržišta i rast izvoza, kao i za mogućnost siromašnih zajednica da se povežu sa bitnim privrednim akterima. Efikasni načini transporta za ljude, robu i usluge, kao što su kvalitetni putevi, železnice, luke i vazdušni saobraćaj, omogućavaju preduzetnicima da iznesu svoju robu na tržište sigurno i na vreme, ali i olakšavaju kretanje radnika do odgovarajućih poslova. Dobra telekomunikaciona mreža omogućava slobodan i brz tok informacija, što povećava ukupnu privrednu efikasnost.

Treći stub – makroekonomija. Preduzeća ne mogu donositi pouzdane odluke i planirati ako je stopa inflacije izražena u stotinama procenata (obično se usled takve inflacije javne finansije otrgnu kontroli). Finansijski sektor ne može da funkcioniše ako vlada stvara velike deficite. Vlada ne može donositi funkcionalne odluke ako plaća velike kamate na ime prošlih ugovora. Iz toga proizlazi da ekonomija ne može rasti ako makrookruženje nije stabilno i pogodno.

Četvrti stub – zdravlje i osnovno obrazovanje. Slabo zdravlje vodi značajnim troškovima u poslovanju, zato što su bolesni radnici često odsutni ili rade na niskom nivou efikasnosti. Investicije u obezbeđivanje zdravstvene zaštite veoma su važne, kako u ekonomskom tako i u moralnom pogledu. Obrazovanje je ključno za jačanje kvaliteta života ljudi i osiguranje društvenog i ekonomskog napretka.[13] Nivoi zdravlja i obrazovanja mnogo su viši u zemljama sa visokim prihodom, pošto građani i vlade tih zemalja mogu sebi priuštiti veće investicije u obrazovanje i zdravstvo. Nedovoljno obrazovana radna snaga može da izvodi samo osnovne manuelne radnje i često postoje teškoće u prilagođavanju naprednijim proizvodnim procesima i tehnikama. Nedostatak kvalifikovanog administrativnog osoblja takođe može imati negativan uticaj na ukupne poslovne pokazatelje.

Peti stub – visoko obrazovanje i obuka. Kvalitet visokog obrazovanja je ključan za države koje žele da svoju privredu pomere iznad proste proizvodnje jednostavnih proizvoda. Globalna ekonomija podrazumeva da su zaposleni obrazovani i sposobni da se brzo prilagode okruženju koje se menja. Ovaj *stub* meri stope upisa, kao i kvalitet obrazovanja, ocenjen od strane poslovne zajednice. Važnost stručne i stalne obuke na poslu, koja je zanemarena u mnogim privredama, značajna je ako osigurava stalnu nadogradnju veština i znanja zaposlenih, u skladu sa potrebama proizvodnog sistema.

Šesti stub – efikasnost tržišta roba. Zemlje sa efikasnim tržištem roba u poziciji su da produkuju veliki asortiman proizvoda i usluga u datim odnosima ponude i tražnje. Konkurentnost ometaju preveliki porezi ili restriktivna i diskriminatorska pravila vezana za vlasništvo stranaca ili strane direktne investicije. Efikasnost tržišta takođe zavisi od uslova tražnje kao što su orijentacija potrošača ili sofisticiranost kupca. Potrošačko društvo sve više diktira tržišna pravila.

[13] Ujedinjene nacije, Izveštaj o svetskoj društvenoj situaciji. Preuzeto iz: Michael P. Todaro, Stephen C. Smith, *Ekonomski razvoj*, Šahinpašić, Sarajevo 2006, str. 346.

Sedmi stub – efikasnost tržišta rada. Efikasnost i fleksibilnost tržišta rada vrlo su značajni za odgovarajući razmeštaj u privredi. U naprednoj ekonomiji zaposleni su raspoređeni na odgovarajući način i time podstaknuti da daju pun doprinos na svojim radnim mestima. Tržišta rada moraju imati fleksibilnost da prebace radnike iz jedne privredne aktivnosti u drugu i da dozvole pomeranja bez većih društvenih poremećaja. Efikasna tržišta rada moraju da obezbede talentima da dođu do izražaja, što uključuje jednakost između žena i muškaraca.

Osmi stub – sofisticiranost finansijskog tržišta. Potrebno je efikasno finansijsko tržište da se resursi, ušteđeni od građana, najefikasnije koriste. Efikasan finansijski sektor usmerava resurse ka najboljim preduzetnicima i najboljim investicionim projektima. Moderan finansijski sektor razvija proizvodne metode tako da mali inovatori mogu da sprovedu svoje ideje u delo. Privreda zahteva sofisticirana finansijska tržišta koja mogu učiniti kapital dostupnim za investicije.

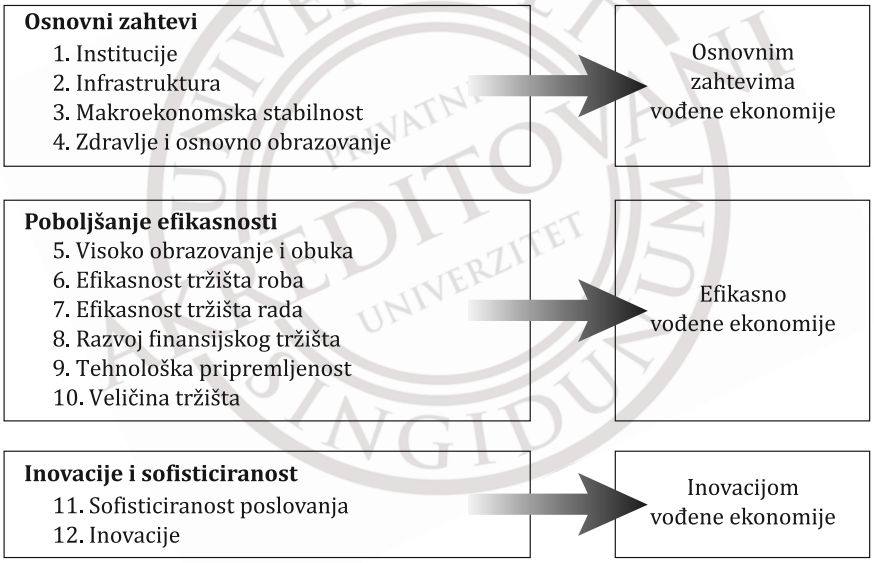
Deveti stub – tehnološka pripremljenost. Značaj usvajanja tehnologija sve više raste jer je očigledan napredak u proširivanju znanja i upotrebi informacija i novih tehnologija. Informacione i komunikacione tehnologije evoluirale su u *tehnologiju opšte svrhe*, a upotreba i pristup njima postale su ključne u određivanju ukupnog privrednog nivoa tehnološke pripremljenosti. Činjenica da li je tehnologija stvorena unutar granica jedne zemlje beznačajna je u analizi konkurentnosti. Osnovno pitanje je da li preduzeća koja rade u jednoj zemlji imaju pristup svim naprednim tehnologijama.

Deseti stub – veličina tržišta. Veličina tržišta omogućava preduzećima da koriste ekonomiju obima. Ekonomija obima utiče na povećanje trgovine, koja je pozitivno povezana sa ekonomskim rastom, posebno za male zemlje sa malim domaćim tržištima.

Jedanaesti stub – sofisticiranost poslovanja. Sofisticiranost poslovanja tiče se kvaliteta ukupnih poslovnih veza jedne zemlje, kao i kvaliteta rada i strategija pojedinačnih firmi, gde su inovacije pokretač razvoja.

Delatnost i strategije pojedinačnih preduzeća (brendiranje, marketing, prisustvo lanca vrednosti i proizvodnja jedinstvenih i sofisticiranih proizvoda) vode ka sofisticiranim i modernim poslovnim procesima.

Dvanaesti stub – inovacije. Zemlje u razvoju mogu i dalje da unapređuju svoju produktivnost usvajanjem postojećih tehnologija, ali za najrazvijene zemlje ovo više nije dovoljno za povećanje produktivnost. Preduzeća u ovim zemljama moraju osmisliti i razvijati izuzetne proizvode i procese da bi održale konkurentsku prednost. Ovo zahteva okruženje koje je povoljno za inovativne aktivnosti, kao što su investicije u istraživanje i razvoj, saradnja između univerziteta i privrede, zaštita intelektualne svojine i razvoj privatnih naučnih institucija.



Slika 25 – Prikaz objedinjenih stubova[14]

[14] Klaus Schwab (Editor), Xavier Sala-i-Martin (Chief Advisor), *Global Competitiveness Report* 2010–2011, World Economic Forum, p. 9. Internet adresa: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf.

Internet adresa: http://media.rgemonitor.com/papers/0/Chapter_1.1_The_Global_Competitiveness_Index(4).pdf

Dvanaest stubova konkurentnosti objedinjeno je u tri posebne celine: osnovni zahtevi, poboljšanje efikasnosti i, inovacije i sofisticiranost. Ove tri posebne celine zapravo predstavljaju ključ za tri načina vođenja ekonomije: osnovnim faktorima vođene ekonomije, efikasno vođene ekonomije i inovacijom vođene ekonomije. Svaka država, na osnovu izveštaja Indeksa globalne konkurentnosti, može da kreira odgovarajuće mere za poboljšanje svog konkurentskog položaja.

Sve države su prema nivou ekonomskog rasta grupisane u jednu od pet faza.

Tabela 21 – Faze ekonomskog razvoja prema GDPpc[15]

Faze razvoja	GDPpc (u američkim dolarima)
I – *Faktorski vođena*	< 2000
Prelazak iz I u II fazu	2000–3000
II – *Efikasnošću vođena*	3000–9000
Prelazak iz II u III fazu	9000–17000
III – *Inovacijama vođena*	>17000

Rast je dobrovoljni proces. Potrebna je pozitivna odluka da se preduzmu pravi koraci, što počinje samoispitivanjem – brutalno iskrenim gledanjem na snažne tačke i slabosti. Klima, prirodni resursi i geografija imaju određen uticaj, ali sve više rastući značaj dobijaju ljudski kapital, obrazovanje, vrednost napornog rada, štedljivost, poštenje, upornost, otvorenost prema novim idejama i promenama, primena novih tehnologija, sigurnost i red. Na osnovu

[15] Klaus Schwab (Editor), Xavier Sala-i-Martin (Chief Advisor), *Global Competitiveness Report* 2010–2011, World Economic Forum, p. 10. Internet adresa: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf

Indeksa globalne konkurentnosti otvara se mogućnost preduzimanja neposrednih mera za poboljšanje infrastrukture, obrazovanja, informacionih tehnologija, efikasne organizacije i dobre vladavine. Intelektualni kapital (nevidljiva imovina) postaje vrlo značajan predmet istraživanja.

4.2. Akademsko izučavanje menadžmenta

Henri Mincberg ističe značaj sistematskog istraživanja za akademsko izučavanje menadžmenta. Istraživanje je suštinski motor napretka. Ono je posvećeno shvatanju poslovanja i organizacije, a preporuke slede u praksi. Učionica je mesto na kome se studenti obučavaju umeću analitičkog rešavanja problema i stilu operativnih istraživanja. Istraživanje bi trebalo da se oslanja na niz disciplina koje stoje iza njega, posebno usmereno na ekonomiju, matematiku i psihologiju.[16]

Japan, Koreja i Tajvan napravili su sopstvene sisteme upravljanja. Impresivna je sposobnost Japanaca da prevazilaze kopiranje i uvode novine. Najveći uspeh su ostvarili u automobilskoj industriji; u najnaprednijim i najzahtevnijim visokotehnološkim proizvodima: optičkim uređajima, preciznim mašinama i instrumentima, kao i u robotici i elektronici. Na primer, Tojota je specifična po svom stilu i smatra se da je to automobilska kompanija kojom se u svetu najbolje upravlja.

[16] Mincberg Henri, *Menadžeri a ne masteri poslovne administracije: temeljni pogled na neodređenu praksu menadžmenta i njegov razvoj*, Cekom books, Novi Sad 2009, str. 34.

Japanci imaju odseke za poslovanje na svojim univerzitetima, ali su usredsređeni isključivo na redovno fakultetsko obrazovanje i *jako su posvećeni teoriji.*[17] Japanci su svoj razvoj zasnivali na radu, obrazovanju i odlučnosti. Japan je bio inspirisan primerom Amerike. „Japanska etika kolektivne odgovornosti – pojedinac ne sme da izneveri ostale – je dovela do efikasnog timskog rada, razmene ideja između radne snage i uprave, posvećenosti detaljima kako bi se izbegle greške i nedostaci."[18] Razvoj menadžmenta uglavnom je bio briga samih korporacija. Hicosubaši univerzitet od 2000. godine uveo je program magistrature poslovne administracije. „Dok su se mnoge zapadne firme hvatale za najnoviju tehniku, japanske firme su bile sklone da najnovije tehnike pažljivo uklapaju u svoje sopstvene kulture."[19] Japanci su koristili jednostavnu devizu: *štiti se dok ne ojačaš*.

Nemačka je u obrazovanju za poslovanje takođe krenula sopstvenim putem, ima vrlo jake programe redovnih studija utemeljenih po disciplinama. Veliki broj Nemaca prenosi tako specijalizovano obrazovanje sve do nivoa doktorata. „Suština nemačkog upravljanja je u firmi, a ne u samoj profesiji upravljanja."[20] Menadžeri u proizvodnji aktivno učestvuju u radu tehničke i naučne zajednice. Za razliku od japanskih kompanija koje premeštaju svoje kadrove svuda, da bi upoznali različite delove kompanija, u Nemačkoj je praksa raspoređivanja po lestvici funkcija.

Francuska ima centralizovan školski i visokoškolski sistem. Nastavne planove i programe odobrava nacionalno regulatorno telo, odgovorno ministru za visoko školstvo. Postoje dve vrste diploma: one koje dode-

[17] Mincberg Henri, *Menadžeri a ne masteri poslovne administracije: temeljni pogled na neodređenu praksu menadžmenta i njegov razvoj*, Cekom books, Novi Sad 2009, str. 180.

[18] Lendis, Dejvid, 2004, *Bogatstvo i siromaštvo nacija. Zašto su jedni bogati a drugi siromašni*, Stubovi kulture, Beograd, str. 492.

[19] Mincberg Henri, *Menadžeri a ne masteri poslovne administracije: temeljni pogled na neodređenu praksu menadžmenta i njegov razvoj*, Cekom books, Novi Sad 2009, str. 181.

[20] *Ibid*, str. 181.

ljuje država i one koje dodeljuju pojedini univerziteti. Po pravilu više se vrednuje i ceni državna diploma jer se smatra da ona zadovoljava nivo standarda obrazovanja. Nastavnici su državni službenici i država određuje visinu plata i okvir obaveza. Francuska ima univerzitetske poslovne škole, ali pravi status pripada ograničenom broju visokih škola za poslovanje, inženjerstvo i druga polja. Primeri takvih škola su Ecole Polztecnique i Ecole Nationale d'Administration (ENA). Iz njih izlaze birokrate i buduće vođe.[21] Odatle svi diplomirani brzo napreduju kao američki magistri poslovne administracije. Jedan francuski menadžer ističe: „Moramo tražiti ljude koji će se brzo razviti kao menadžeri. Vrhunske škole daju pojedince visokog kalibra, koji mogu da prouče problem i brzo smisle odgovor."[22] Oni su aristokrate današnje Francuske i čine neverovatan deo francuskog vođstva, uključujući tu i predsednika i premijera, kao i mnoge više vladine zvaničnike i direktore velikih korporacija (često su to isti ljudi koji se vrte ukrug). Francuska analitička inteligencija, bez radnog iskustva, pobuđuje istu kritiku kakva je data za magistre poslovne administracije u SAD, jer ti diplomci postaju previše izdvojeni i arogantni. Predsednik francuskog udruženja za obuku menadžera je komentarisao: „Njima je teško da upravljaju ljudima... Žestoka konkurencija započeta u vreme njihovog obrazovanja, čini ih velikim individualistima i traže samo za sebe."[23] Francuska funkcioniše tako što na privilegovan način gura te ljude napred, kao da je zemlja jedna dobro kontrolisana korporacija, koja pomera napred svoje visoke potencijale. Najbolji studenti dobijaju uticajne kadrovske poslove u vladi ili preduzećima. Neki autori smatraju da je to stanje uma, ili zajedničkog identiteta pripadanja francuskoj menadžerskoj klasi.

[21] Lendis, Dejvid, 2004, *Bogatstvo i siromaštvo nacija. Zašto su jedni bogati a drugi siromašni*, Stubovi kulture, Beograd, str. 489.

[22] Mincberg Henri, *Menadžeri a ne masteri poslovne administracije: temeljni pogled na neodređenu praksu menadžmenta i njegov razvoj*, Cekom books, Novi Sad 2009, str. 182.

[23] *Ibid*, str. 183.

SAD u visokom obrazovanju imaju veliki broj privatnih univerziteta i koledža. Među najprestižnijim univerzitetima su Harvard, Prinston, Jejl, MIT, i drugi. Razlika između privatnih i državnih univerziteta nije toliko izražena kao kod drugih zemalja. Studenti na privatnim univerzitetima dobijaju državne stipendije. Privatni univerziteti koristi državna sredstva za potrebe istraživanja. Državni univerziteti dobijaju značajne donacije od privatnih firmi. Univerziteti u SAD veoma mnogo zavise od pomoći države. Privatni univerziteti i koledži zavise od državnih sredstava namenjenih istraživanju. U takvim okolnostima univerziteti moraju da očuvaju svoju samostalnost. Gidens smatra da je jedan od načina za to potvrđivanje vrednosti kojima se univerziteti bave. Prema Gidensu, doći će do spajanja:[24]

1. potrebe za kreativnošću u privredi zasnovanoj na znanju/uslugama,
2. očuvanja univerziteta koji obuhvata umetnosti, humanističke nauke i filozofiju, kao i prirodne nauke i tehnologiju, i
3. ponovnog podizanja vodećih evropskih univerziteta na svetski nivo.

Najprestižnija poslovna škola za napredno upravljanje u Americi je Harvard. Program na Harvardu[25] počinje nizom studija slučajeva različitih kompanija. Nakon toga se proučavaju osnove finansija i računovodstva. Suština daljeg programa su ključne teme iz upravljanja kao što su konkurentska strategija, strategija korporacije, finansijsko upravljanje, strategija marketinga. Kao završnica dolazi široka i integrišuća uloga vođstva korporacije.

Preovlađujuću odliku u pedagoškom smislu predstavljaju *studije slučaja*. „Od učesnika se očekuje da se angažuju u diskusijama o studijama slučaja, raspravljaju o alternativama i preporukama, a ponekad i vrše prezentacije zasnovane na njihovim sopstvenim zaključcima."[26]

[24] Entoni Gidens, *Evropa u globalnom dobu*, CLIO 2009, str. 229.

[25] Mincberg Henri, *Menadžeri a ne masteri poslovne administracije: temeljni pogled na neodređenu praksu menadžmenta i njegov razvoj*, Cekom books, Novi Sad 2009, str. 216.

[26] *Ibid*, str. 216.

Koliko god istoričar Robert Lok kritikovao američke poslovne škole, činjenica je da su uključivanjem inženjera i stvaranjem naučne elite doprinele razvoju i ekspanziji američke ekonomije. Prema Loku, menadžeri su uvek pokušavali da pretoče tacitno znanje u formalno znanje, počevši od vremenskih studija Frederika Tejlora i nastavljajući sa sofisticiranijim naporima.

Veoma je važno dobro upravljanje obrazovnim i naučnoistraživačkim institucijama. Menadžment totalnog kvaliteta u obrazovanju predstavlja prilaz upravljanja školom i fakultetom orijentisan na kvalitet, zasnovan na učešću svih, koji stremi dugoročnom uspehu i to na dobrobit i zadovoljstvo učenika, studenata, njihovih roditelja, svih članova škole, fakulteta i društva u celini.

Ciljevi strategije zasnovane na menadžmentu totalnog kvaliteta u institucijama obrazovanja:

– Stvarati najkvalitetnije učenike i studente, kako bi napredovali i zauzimali značajne pozicije u društvu.
– Usmeriti pažnju na proces učenja, a ne na proces ocenjivanja. Učenje kroz iskustvo ohrabruje kreativnost i želju za eksperimentom.
– Unapređivati odnose sa osnovnim i srednjim školama i pomagati im da poboljšaju kvalitet učenika koji dolaze na fakultet.
– Poboljšavati sistem učeničkog i studentskog napretka i usluga da bi se poboljšao kvalitet i produktivnost u ličnom životu i zajednici.
– Promovisati stručno usavršavanje za nastavnike i administrativne radnike; podsticati stvaranje naučnih radova kod profesora.
– Uspostaviti vođstvo koje pomaže ljudima da koriste informacione tehnologije, da bi bolje uradili posao i utabali stazu za razvoj ljudske kreativnosti.
– Kreirati takvo okruženje koje ohrabruje ljude da slobodno govore i koriste šanse.
– Ukloniti barijere između stručnih aktiva i katedri. Ljudi moraju raditi kao tim. Potrebno je razvijati strategije između grupa i ljudi. Planiranje vremena će olakšati ovu funkcionalnost.

– Ukloniti barijere koje ne dozvoljavaju učenicima, studentima, nastavnicima, profesorima i rukovodstvu da uživaju u svom pravu na radost u rada sa ljudima.
– Uvesti snažan program obrazovanja i samopoboljšanja za svakoga.
– Prihvatiti novu filozofiju da menadžment mora biti probuđen izazovom, preuzimanjem odgovornosti i vođstva za promenu. Promena je stalan zadatak.

4.3. Visoko obrazovanje u SAD – najbolja američka industrija

Visoko obrazovanje je najbolja američka industrija. Univerziteti širom sveta rangiraju se na dva načina. Po jednom, koji predstavlja čisto kvantitativnu studiju čiji autori su kineski istraživači, osam od deset najboljih univerziteta na svetu nalaze se u Sjedinjenim Državama.[27] Iza drugog, kvalitativnijeg rangiranja stoji londonski časopis *Times Higer Education*, i po njemu se u deset najboljih našlo sedam američkih univerziteta. Ako se lista proširi, od prvih dvadeset univerziteta petnaest su američki (30/20, 40/23), a među pedeset najboljih ima dvadeset šest američkih.[28]

[27] Zakarija, Farid, 2009, *Postamerički svet*, Heliks, Smederevo, str. 188.

[28] *Times Higer Education*, http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2010-2011/top-200.html#orderByRank

Prema izveštaju *Budućnost evropskih univerziteta* londonskog Centra za evropsku reformu iz 2006. godine, ističe se da Sjedinjene Države investiraju 2.6% svog BDP-a u tercijalno obrazovanje, za razliku od Evrope koja za to izdvaja 1.2% BDP-a, ili Japana koji za visoko obrazovanje izdvaja 1.1%.[29] Farid Zakarija posebno ističe oblast nauke, gde su, deset najboljih obrazovnih institucija za računarske nauke američke, a na 1000 doktorata iz računarskih nauka godišnje u Americi, njih 30–35 to zvanje stekne u Indiji. „Amerika i dalje troši više na istraživačko razvojnu delatnost od Evrope, i uspostavila je najbolju saradnju između privrede i obrazovnih institucija. Još uvek je daleko najpopularnija destinacija za studente, jer 30% studenata koji su u inostranstvu uče na američkim univerzitetima. Te prednosti neće se lako istopiti, jer je malo verovatno da će se izmeniti struktura evropskih i japanskih univerziteta – pretežno birokratskih institucija koje vodi država."[30] Sa pet posto svetske populacije, Sjedinjene Američke Države neprikosnoveno dominiraju na polju visokog obrazovanja. Ni na jednom drugom polju američka prednost nije tako ubedljiva. Američki univerziteti neprestano obnavljaju kreativnu klasu zemlje jer privlače najbolje studente iz celog sveta, koji nakon studija aktivno stvaraju.

Američki univerziteti su postali „glavni državni izvor tri činioca koji predstavljaju osnovu za stalni rast i napredak: odlično obučeni stručnjaci, stručno znanje i napredak na polju nauke, koje bi drugi mogli da pretvore u korisne, nove proizvode ili u tretmane ili lekove za spasavanje života."[31] Američka snaga počinje sa mrežom istraživačkih univerziteta. Oni pokreću takmičarske eksperimente, inovacije i čini naučne prodore – od matematike, preko biologije i fizike do hemije.

[29] Lambert Richard, Nick Butler, 2006, *The Future of European Universities, Renaissance or decay?*, Published by the Centre for European Reform (CER), p. 9, http://www.cer.org.uk/pdf/p_67x_universities_decay_3.pdf

[30] Zakarija, Farid, 2009, *Postamerički svet*, Heliks, Smederevo, str. 189.

[31] Bok, Derek, 2005, *Univerzitet na tržištu: komercijalizacija visokog školstva*, Clio, Beograd, str. 9.

Tabela 22 – Top univerzititeti 2008[32]

1	Harvard, US	18	Michigan, US
2	Yale, US	19	Tokyo, Japan
3	Cambridge, UK	20	McGitl, Canada
4	Oxford, UK	21	Carnegie Mellon, US
5	California Institute of Technology, US	22	King's College London, UK
6	Imperial College London, UK	23	Edinburgh, UK
7	University College London, UK	24	ETH Zurich, Switzerland
8	Chicago, US	25	Kyoto, Japan
9	Massachusetts Institute of Technology, US	26	Hong Kong
10	Columbia, US	27	Brown, US
11	Pennsylvania, US	28	Ecole Normale Superieure, France
12	Princeton, US	29	Manchester, UK
13	Duke, US	30	California, Los Angeles, US
14	Johns Hopkins, US	31	National University of Singapore
15	Cornell, US	32	BristoL, UK
16	Australian National University	33	Northwestern, US
17	Stanford, US		

„Naš univerzitetski sistem je najbolji, rekao je Bil Gejts. Mi finansiramo naše univerzitete da obavljaju mnoga istraživanja i to je zapanjujuća stvar. Tu dolaze ljudi sa visokim IQ, mi im omogućavamo

[32] The Economist, 2010, Pocket World in Figures, p. 79.

da prave inovacije i te inovacije pretvaramo u proizvode. Nagrađujemo preuzimanje rizika. Naš univerzitetski sistem je takmičarski i eksperimentalan. Oni mogu isprobavati različite pristupe. Postoji sto univerziteta koji daju doprinose robotici."[33] Univerziteti su rasadnik inovacija, i uz prihode i filantropske priloge nastaviće da cvetaju.

Univerziteti u SAD se takmiče u tome da pridobiju najbolje studente i najbolji nastavni kadar. Ti talentovani i ambiciozni ljudi žele najbolju opremu, knjige i nove programe, kako bi zadovoljili potrebu da se bave novim temama i iskorišćavanjem prilika. Zbog veće potrebe za novčanim sredstvima, rektori i dekani pristaju na povezivanje univerziteta i industrije. Najveći preduzetnici su naučnici iz oblasti biomedicine. Mnogi univerziteti su osnovali centre za pružanje tehničke pomoći malim preduzećima, dok su se drugi opredelili da licenciraju patente. Ulaganja kompanija u teorijsku nauku dovela su do novih proizvoda i unapredila tehnologiju. A institucije visokog obrazovanja postale su fleksibilnije i razvile su programe za nastavak školovanja i usavršavanje tokom radne karijere. Povezanost univerziteta i kompanija inicirala je država, donošenjem Bej–Dolovog zakona u Kongresu, koji je omogućio licenciranje patenata. Nagli razvoj biogenetičke industrije i finansiranje istraživanja u delatnostima univerziteta unapredili su saradnju između profesora prirodnih nauka i kompanija.

Postoje i kritike u kojima se ističe da savremeni biznis ne ispunjava kriterijume jedne profesije; on je, po rečima profesora Abrahama Fleksnera, lukav, energičan i pametan, pre nego intelektualan. Teži sopstvenoj koristi, a ne plemenitim ciljevima.[34] Zbog tih sumnji vršena su istraživanja da bi se videlo u kojoj meri biznis utiče na naučnike.

[33] Fridman, Tomas L., 2007, *Svet je ravan: kratka istorija XXI veka*, Dan Graf, Beograd, s. 330.

[34] Bok, Derek, 2005, *Univerzitet na tržištu: komercijalizacija visokog školstva*, Clio, Beograd, s. 25.

„U našem istraživanju nema mnogo dokaza koji bi pokazali da većinu naučnika iz prirodnih nauka više interesuju komercijalne aktivnosti nego tradicionalni naučni poduhvati, ili da je neka nova vrsta preduzetničkog naučnika preuzela univerzitete."[35] Sa druge strane, studije o istinskom broju plaćenih savetovanja ne potvrđuju taj utisak jer su te nadoknade daleko veće nego plate. Kada se sve sabere, gotovo na svim univerzitetima u SAD i dalje je najvažnije poštovanje kolega i zadovoljstvo koje donose značajni napreci u znanju.

Amerika je velika i raznolika zemlja sa velikim problemom nejednakosti u obrazovanju. U današnjoj ekonomiji znanja svaka zemlja mora biti spremna da školuje i obuči najmanje trećinu radne populacije da bi imala potencijal za konkurenciju. Zabrinutost za obrazovanje u Americi svakako postoji, jer je drugi nivo obrazovanja prilično neujednačen i nizak. A što se tiče trećeg nivoa „Sve manje nas zanimaju osnove – matematika, proizvodnja, naporan rad, štednja; pretvaramo se u postindustrijsko društvo specijalizovano za potrošnju i dokoličarenje."[36] Ipak, velika grupa studenata iz pet najboljih američkih univerziteta ravnopravna je sa najboljim studentima na svetu. Zajkarija, opisujući azijske metode učenja (zapravo stara britanska ili evropska pedagoška metoda), ukazuje na njihov naglasak na memorisanje i stalno testiranje, što je zapravo bubanje ogromne količine gradiva, reprodukovanje na ispitima i zatim zaboravljanje. „Dok američki sistem nije strog po pitanju memorisanja – bilo da je reč o matematici ili poeziji – mnogo je bolji u razvijanju presudnih umnih sposobnosti što je i potrebno za uspeh u životu. Ostali obrazovni sistemi uče vas da polažete testove; američki sistem uči vas da razmišljate, što mnogo više vredi u životu posle škole. Ovaj kvalitet zasigurno nudi delimično objašnjenje zašto amerika daje

[35] Bok, Derek, 2005, *Univerzitet na tržištu: komercijalizacija visokog školstva*, Clio, Beograd, str. 63.
[36] Zakarija, Farid, 2009, *Postamerički svet*, Heliks, Smederevo, str. 185.

toliko preduzetnika, pronalazača i osoba spremnih na rizike."[37] Amerika je domovina desetina nobelovaca. Kada se posmatraju rezultati testova i upoređuju po zemljama, vidi se da je teško testirati kreativnost, radoznalost, avanturizam i ambiciju. Bitna je kultura učenja, koja preispituje ustaljena mišljenja i neguje kritički, misaoni proces i komunikaciju. „Američka kultura ceni i podstiče rešavanje problema, preispitivanje autoriteta i nestandardan način razmišljanja. Dozvoljava ljudima neuspeh, a potom im pruža drugu i treću šansu. Nagrađuje samoinicijativu i odstupanje od šablona."[38]

Amerika dominira (oko 75% globalnih prihoda) biotehnologijom – upotrebom bioloških sistema za dobijanje medicinskih, poljoprivrednih i industrijskih proizvoda. Takođe ogromne prednosti su na strani Amerike u oblasti nanotehnologija i sposobnosti da se pokrene razvoj iz naučnih inovacija. „Smatra se da će nanotehnologija – primenjena nauka za kontrolu materije na atomskom i molekularnom nivou – dovesti do fundamentalnih pomaka u narednih pedeset godina. U nekom trenutku u budućnosti domaćinstva će praviti proizvode od sirovina, a kompanije će proizvoditi samo formule za pretvaranje atoma u proizvodna dobra."[39]

Kako u novoj ekonomiji zasnovanoj na informacijama razvoj pokreću timovi ljudi koji stvaraju nova dobra i usluge, a ne akumulaciju kapitala, potrebno je opširnije sagledavanje štednje. Štednja je prihod koji se umesto u potrošnju usmerava u investicije, što omogućuje potrošnju u budućnosti. „Troškovi obrazovanja smatraju se potrošnjom, ali u ekonomiji zasnovanoj na znanju, obrazovanje funkcioniše pre kao štednja – to je trenutni trošak u cilju povećanja ljudskog kapitala i budućeg prihoda i kupovne moći. Pri tom, privatno istraživanje i razvoj – R&D, uopšte nije obuhvaćeno nacionalnim računima, ali

[37] Zakarija, Farid, 2009, *Postamerički svet*, Heliks, Smederevo, str. 191.
[38] *Ibid*, str. 193.
[39] *Ibid*, str. 181.

se smatra posrednim troškovima poslovanja – iako većina studija ukazuje na to da su R&D aktivnosti u proseku veoma isplative, mnogo više od investiranja u tradicionalne načine poslovanja koji se prema važećim načinima merenja ulaganja smatraju štednjom."[40] Novi sistem merenja bi svakako pokazao da je doprinos obrazovanja, R&D i dugotrajnih potrošačkih proizvoda ukupnoj štednji najveći u SAD, sa mogućim izuzetkom nordijskih zemalja.

Ekonomista Martin Volf, opisujući svet koji se menja, istakao je da su nekadašnji ekonomisti podsticali koncepte zasnovane na kapitalu i radnoj snazi. Ali to je sada dostupno mnogima. „Danas se ekonomije razlikuju u idejama i energiji. Zemlja mora biti izvor ili ideja ili energije. Sjedinjene Američke Države su bile i mogu biti najveći, neprekidni svetski izvor mnogih ideja – velikih i malih, tehničkih i kreativnih, ekonomskih i političkih."[41] Promene su potrebne i u SAD, i podrazumevaju značajne novine među kojima su smanjenje troškova i subvencija, povećanje štednje, pojačano usavršavanje u oblasti nauke i tehnologije, efikasnost u korišćenju energije.

4.4. Policentričan svet

Sjedinjene Američke Države su predstavljale najmoderniju, najnapredniju i najproduktivniju privredu sveta – s najrazvijenim tržiš-

[40] Zakarija, Farid, 2009, *Postamerički svet*, Heliks, Smederevo, str. 200.
[41] *Ibid*, str. 208.

štem kapitala. Finansijski stručnjaci širom sveta učili su u američkim školama. Političari su sledili „savete" Vašingtona. Ideje i inovacije iz Silicijumske doline delovale su nedostižno.[42] Globalna moć se ogleda u dominaciji na planu ideja, programa i modela. U tom pogledu svet se menja.[43] Farid Zakarija ističe da su se u poslednjih pet stotina godina desile tri korenite promene u raspodeli moći. Period od XV do XVIII veka predstavlja uspon Zapadnog sveta, tj. uspon nauke i tehnologije, trgovine i kapitalizma. Industrijska revolucija predstavlja krunu ovih promena. „Nil Ferguson je zaključio da je Britansko carstvo zaslužno zato što su širom sveta prihvaćeni engleski jezik, bankarski sistem, običajno pravo, protestantizam, timski sportovi, država sa ograničenim pravima, predstavnička vlast i ideja slobode."[44] Druga promena predstavlja dominaciju Sjedinjenih Američkih Država od kraja XIX veka do danas. U ovom periodu SAD su najmoćnija nacija (još od Rimskog Carstva). Dominirale su ekonomijom, politikom, naukom, kulturom i idejama. Mi živimo u vremenu treće velike promene. Svet će u budućnosti biti policentričan, uz dominaciju jedne ili dve velike sile na svakom kontinentu: SAD, Brazil, Meksiko, Kina, Indija, Egipat, Rusija i Evropska unija. Ovih devet sila će određivati trgovinski poredak i mogle bi da stvore neformalnu vladu sveta. Kakva god arhitektura sveta bila u budućnosti, obaveza je da svetu obezbedi mir, razvoj i slobodu.

[42] Zakarija, Farid, 2009, *Postamerički svet*, Heliks, Smederevo, str. xix.

[43] Farid Zakarija napominje da nije uvek bilo tako (Zakarija, *Postamerički svet*, str. 54). U periodu srednjeg veka, Bliski Istok i Azija bili su ispred Zapada i razvijali su se uz tradiciju školovanja, pronalazaštva i trgovine. Bliski istok je bio pokretač civilizacije, čuvajući grčko i rimsko nasleđe, razvijao je nova znanja iz matematike, fizike, medicine, antropologije i psihologije. Tu je nastao sistem arapskih brojeva i broj nula. Reč algebra potiče od arapskog naslova *Hisab al džabr val mukabala*, a algoritam od imena autora Al Horezmi. Osmanlije su u to vreme širile svoje carstvo u Centralnoj Aziji i Evropi. Indija je na svom vrhuncu iskazivala naučnu smelost, umetničku genijalnost i arhitektonsku raskoš. Nekoliko vekova ranije, Kina je verovatno bila najbogatija i tehnološki najnaprednija zemlja sveta; koristila je raznovrsna tehnološka dostignuća – barut, štamparsku mašinu, uzengiju – s kojima će se Zapad susresti tek vekovima kasnije.

[44] Zakarija, Farid, 2009, *Postamerički svet*, Heliks, Smederevo, str. 67.

„Pojaviće se novih jedanaest ekonomsko-političkih sila: Japan, Kina, Indija, Rusija, Indonezija, Koreja, Australija, Kanada, Južna Afrika, Brazil i Meksiko. Nazvaću ih Jedanaest sila. Sve one će za dvadeset do dvadeset pet godina biti tržišne demokratije ili na putu da to postanu. Nijedna neće biti pravo središte planetarnog tržišta."[45] Žak Atali predviđa da će 2060. godine Kina i Indija same predstavljati 50% svetskog GDP-a. Svetska industrija je sve više globalna, granice se otvaraju za kapital i robu. Fabrike se sve lakše premeštaju na mesta gde je globalna cena rada niža, odnosno prema Kini, a zatim i Indiji. Postoje i zemlje sa bogatim prirodnim resursima poput Irana, Venecuele ili Rusije. Kako navodi Zakarija, *keš koji donosi nafta oduzima dah*. Zemlje bogate prirodnim resursima uživaće dok ti resursi postoje.

Azija će dominirati. Procenjuje se da će proizvodnja u Aziji preći polovinu svetske produkcije, za nešto više od dvadeset godina. Među najveće svetske luke ubrajaju se Šangaj, Hong Kong, Singapur, Nagoja u Japanu, Busan u Koreji. Ekonomista Džefri Saks je rekao: *priča o Kini je najuspešnija priča o razvoju u istoriji sveta*. Ekonomski rast Kine tokom poslednjih trideset godina iznosio je preko devet procenata godišnje. Prosečan lični dohodak porastao je sedam puta, a 400 miliona ljudi izvuklo se iz siromaštva. Kineska ekonomija se udvostručavala svakih osam godina. Očekuje se da srednji životni standard 2050. godine bude jednak polovini standarda Amerikanaca.[46] Zanosni ekonomski rast i izuzetna štedljivost omogućili su Kini da akumulira ogroman novi kapital. Kineska vlada je destimulisala potrošnju i podsticala štednju, ali se takav razvoj može objasniti i osobenostima konfučijanske kulture. Kineska vlada je kupovala kratkoročne obveznice Sjedinjenih Američkih Država i na taj način je finansirala američku potrošnju. „Kinezi su preterano štedeli, a Amerikanci su preterano trošili. Činilo se da je sistem u ravnoteži."[47] Kina

[45] Atali, Žak, 2010, *Kratka istorija budućnosti*, Arhipelag, Beograd, str. 143.
[46] Zakarija, Farid, 2009, *Postamerički svet*, Heliks, Smederevo, str. 144.
[47] *Ibid*, str. xvii.

ima devizne rezerve u vrednosti od preko dve hiljade milijardi dolara i postala je najveći inostrani američki kreditor, veći od Japana. Kina je i dalje siromašna zemlja ako se bogatstvo raspodeli po stanovniku. Njen GDP po stanovniku je 2500 dolara. Ako to nekada postane, kao vodeća zemlja u svetu izvesno je da će se suočavati sa mnogim problemima. Ipak, ova niska startna pozicija može da znači i da će globalni prenos biti silovit i dugotrajan.

Za ekonomski razvoj veoma su značajni mir, stabilnost i bezbednost, što govore primeri moderne Nemačke i Japana. Za zemlju koja pretenduje da bude velika sila, važni su nacionalna kohezija, ekonomski i tehnološki uspeh, politička stabilnost, vojna snaga, kulturna kreativnost i magnetna privlačnost. Nacija u novom svetu može da zadrži konkurentnost samo ako ima znanje i tehnološki kapacitet za neprestane inovacije.[48] Kina ima snažne državne institucije i birokratiju koja uspeva da za donošenje odluka na ključne položaje postavi mnoge zaslužne ljude. Koreni meritokratske kulture veoma su duboki. „Kina ima tradiciju meritokratije – tradiciju koja se takođe sprovodi u Koreji i Japanu, rekao je Frensis Fukujama, autor klasičnog dela *Kraj istorije i poslednji čovek*. Svi oni takođe imaju osnovni osećaj državnosti gde se od javnih službenika očekuje da se staraju o dugoročnim interesima države, a sistem ih za to nagrađuje.“[49] Konfučije je bio učitelj i njegov rad sadrži zajedničke elemente sa delima prosvetitelja, pošto definiše pravila za sticanje znanja, etičko ponašanje, održavanje društvene stabilnosti i razvijanje dobro uređene civilizacije. Kant je Konfučija nazvao *kineskim Sokratom*. Konfučijanizam je posedovao izrazitu komponentu etike, morala i pravde. „Naša središna bit ili moralno biće (čung) je velika osnova postojanja, a harmonija ili moralni poredak (ho) je univerzalni zakon u svetu... Naći centralni ključ za naše moralno biće koje nas sjedinjuje sa univerzalnim poretkom zaista je

[48] Zakarija, Farid, 2009, *Postamerički svet*, Heliks, Smederevo, str. 106.

[49] Fridman, Tomas L., 2007, *Svet je ravan: kratka istorija XXI veka*, Dan Graf, Beograd, str. 434.

najviše što čovek može postići."[50] Konfučijeva doktrina jeste učenje o plemenitom čoveku (čunce). Zlatno pravilo glasi: *ne učini drugome ono što ne želiš da drugi učini tebi*.

Deo kineskog predviđanja budućnosti prenosi nam Tomas Fridman u svojoj knjizi *Svet je ravan*. „Prvo će naše mlade ljude zapošljavati stranci, a onda ćemo mi pokrenuti sopstvene kompanije. To vam je kao podizanje zgrade. Danas ste vi, SAD, dizajneri, arhitekti, a zemlje u razvoju su zidari zgrada. Ali, jednog dana ćemo, nadam se, mi biti arhitekti."[51] Ofšoring je proces kada jedna kompanija, npr. iz SAD, neku od svojih fabrika prebaci u ofšor u Kini. Tamo ona pravi isti proizvod, na isti način, samo sa jeftinijom radnom snagom, nižim porezima, sa subvencijama za energiju i nižim troškovima za socijalno osiguranje. To se događa zahvaljujući otvaranju Kine, šansama koje pruža ogromno kinesko tržište i ogromnom rezervoaru diciplinovane kineske radne snage. Istovremeno, kineski lideri pokazali su interes da privuku strane proizvođače i njihove tehnologije. Ofšoring je zahvatio čitav niz industrija – počev od tekstila, pa do potrošačke elektronike, nameštaja, autodelova itd. Kina je 2001. godine postala članica Svetske trgovinske organizacije – WTO, što stranim kompanijama garantuje da će biti poštovano međunarono pravo i standardi poslovne prakse. Vladini činovnici naklonjeni su klijentima, i procedure za investicije su racionalizovane.[52] Rezultat ovih procesa je sve obučenija kineska radna snaga, posebno u oblasti matematike, prirodnih nauka i kompjuterskih veština. Povećava se ulaganje u fizičku i komunikacionu infrastrukturu, poboljšavaju se kvalitet i produktivnost. Ekonomista sa Stenforda, Pol Romer, smatra da će otvaranje kineske ekonomije i njene reforme doprineti rastu nadnica kineskih stručnjaka. Istovremeno, druge nadnice u svetu neće padati, što znači da će na dugoročnom planu otvaranje

[50] Stanovčić, Vojislav, 2003, *Političke ideje i religija 1*, Čigoja štampa, Beograd, str. 221.
[51] Fridman, Tomas L., 2007, *Svet je ravan: kratka istorija XXI veka*, Dan Graf, Beograd, str. 47.
[52] *Ibid*, str. 149.

kineske i indijske ekonomije dovesti do opšteg povećanja nadnica u otvorenoj i produktivnoj svetskoj ekonomiji. Istovremeno se povećava potražnja za ljudima koji mogu da obavljaju složen posao i specijalizovane zadatke. „Romer ovo delimično objašnjava činjenicom da postoji razlika između proizvoda zasnovanih na ideji i fizičkih proizvoda. Ako ste obrazovan radnik koji proizvodi i prodaje neku vrstu proizvoda zasnovanog na ideji – konsalting, finansijske usluge, muziku, softver, marketing, dizajn ili nove lekove – tržište je veće i na njemu ima više ljudi kojima možete prodati svoj proizvod. A što je veće tržište, ono će stvoriti više novih specijalnosti i posebnih mesta."[53]

Kompjuteri su jeftini i rašireni u svetu, postoji eksplozija softvera, a intelektualni rad i kapital su i na daljinu lako dostupni. Posao se deli, distribuira, proizvodi i ponovo sastavlja. Stvoren je novi stepen slobode. Autsorsing znači izdvajanje neke specifične, limitirane funkcije, koju je kompanija radila na primer u SAD (istraživanje, kol centri ili prijem računa) i angažovanje neke druge kompanije, na primer u Indiji, za obavljanje upravo te funkcije, zatim se tako obavljen posao integriše u opšte operacije matične kompanije. U Indija, koja ima više od milijardu stanovnika, veliki broj se nadmeće za upis na studije i sticanje diplome, što stvara meritokratiju fenomenalnog znanja pri čemu za upis važe rigorozni standardi i veoma težak prijemni ispit. Indijski instituti za tehnologiju su vrhunski i predstavljaju ostrva izvrsnosti. Ova zemlja je izvor najobdarenijih talenata za inženjering, kompjutersku nauku i softver. Ovaj rezervoar obrazovanih ljudi ima snažan uslužni kod i preduzetnički duh, a odlično govore engleski jezik i mogu direktno da se uključuju u poslovni svet. Kina i Indija se iz sredina fokusiranih na proizvodnju i kopiranje brzo razvijaju u zemlje koje su usmerene na sopstvene jeftine i kvalitetne inovacije.

[53] Fridman, Tomas L., 2007, *Svet je ravan: kratka istorija XXI veka*, Dan Graf, Beograd, str. 280.

U Indiji postoje čuvene inženjerske akademije. Njihova snaga je u tome što sprovode jedan od najsurovijih takmičarskih prijemnih ispita na svetu (Na prestižnom Tehnološkom institutu tri stotine hiljada polaže prijemni, a upisuje se pet hiljada studenata – prolaznost 1.5% u poređenju sa 9–10% na Harvardu, Jejlu ili Prinstonu). Oni koji se upišu, najbistriji su u milijardi stanovnika. „Ključna prednost Indijskih tehnoloških instituta jeste prijemni ispit koji je izvanredno osmišljen za odabiranje izuzetno inteligentnih studenata. U pogledu predavanja i opremljenosti ne može se uporediti na sa jednim pristojnijim američkim tehničkim institutom."[54] Broj inženjera koji diplomiraju u Kini i Indiji iznosi milion godišnje, a u SAD sedamdeset hiljada. Postoji rezervisanost u odnosu na prednosti američkog obrazovanja koje naglašava kreativnost, a ne učenje napamet. Prema rečima Bila Gejtsa, „ljudi koji smatraju da sistemi učenja u Kini i Japanu, koji su više orijentisani na mehaničko ponavljanje, ne mogu dati inovatore koji se mogu takmičiti sa Amerikancima, na žalost greše. Nikad nisam sreo čoveka koji ne zna da množi, a koji je stvorio softver rekao je Gejts."[55] Potrebno je da se znaju stvari da bi se na osnovu njih pravile inovacije. Amerika se pretvara u ekonomiju uslužnih delatnosti, a proizvodnja se seli u zemlje u razvoju. Mnogi proizvodi nose oznaku *made in China*.

Najnoviji trendovi u svetu finansija, u arhitekturi, umetnosti ili tehnologiji, nastaju uglavnom u Šangaju, Seulu, Londonu, Talinu ili Mumbaju. Posao se obavlja tamo gde se može raditi najdelotvornije, najefikasnije i najjeftinije. Razume se da preduzeća i biznis idu tamo gde postoje najbogatiji ljudski resursi i najjeftinija radna snaga. „Južna Koreja će postati jedna od najjačih azijskih država. Njen GDP po stanovniku će se udvostručiti do 2025; ponovo će postati ekonomski i kulturni model i zadiviće svet svojim tehnologijama i svojom kultur-

[54] Zakarija, Farid, 2009, *Postamerički svet*, Heliks, Smederevo, str. 187.

[55] Fridman, Tomas L., 2007, *Svet je ravan: kratka istorija XXI veka*, Dan Graf, Beograd, str. 364.

nom dinamikom. Korejski model će se sve više primenjivati u Kini, Maleziji, Filipinima, pa i u Japanu, kao primer za imitiranje umesto američkog modela."[56]

Žak Atali navodi sledeće predloge kako da zemlja što bolje iskoristi buduće vreme:[57]

1. *Promocija tehnologija budućnosti*. Univerzitetski i industrijski istraživači moraće da dobijaju mnogo veća sredstva od države. Domeni novih ulaganja su novi materijali, štednja energije, nova vozila, nova goriva, obnovljiva energija, nanotehnologije, urbanizam.
2. *Stvaranje jednakog društva*. Podrazumeva reformu javne službe, usluge najsiromašnijima, ambicioznu školsku, kulturnu i urbanu politiku, pokretljivost posla, pomeranje penzije i brigu o životnom veku, socijalni smeštaj.
3. *Jačanje efikasnosti tržišta*. Izgradnja komunikacionih mreža: luka, vozova, aerodroma, mreža optičkih vlakana, urbane infrastrukture. Promovisati rad, napor, znatiželju, pokretljivost, slobodu, težnju ka promeni i novom, uprostiti administrativne strukture, smanjiti barijere za pristup zanimanjima, hrabriti razvoj novih preduzeća naročito u oblasti zdravstva i obrazovanja.
4. *Favorizovanje industrija dobrobiti*. Među osnovnim dobrima i potrebama je su znanje, stanovanje, voda, hrana i životna sredina, rad, bezbednost, pristup mrežama. Radovi na podizanju urbane infrastrukture, energije i informatike. Dodatno ulaganje u turizam, luksuz, zdravstveni sistem i logistiku.
5. *Stvaranje, privlačenje i zadržavanje kreativne klase*. Pojačano izdvajanje za studente i univerzitete, pregrupisavanje univerziteta i favorizovanje njihove autonomije, ohrabrivanje povezanosti sa privatnim sektorom. Učiniti napor da socijalno poreklo ne utiče na

[56] Atali, Žak, 2010, *Kratka istorija budućnosti*, Arhipelag, Beograd, str. 146.
[57] *Ibid*, str. 258.

uspeh niti na pristup odgovornim funkcijama. Reformisati srednje škole, razvijati sposobnost studenata da svoja znanja konkretizuju, dati drugu i treću šansu onima koji nisu uspeli na studijama. Potrebno je promovisati kvalitet društvenog i kulturnog života i urbanu, industrijsku i društvenu estetiku.

„Važnost ulaganja u ljudski kapital je porasla tokom godina, u skladu sa razvojem procesa proizvodnje, koji se sve više bazira na intenzivnom znanju i slobodi. Danas, relativno malo zanimanja obuhvataju mehaničko-fizičke zadatke, a veliki i rastući deo zanimanja se svodi ili na obradu informacija ili zahteva primenu specijalizovanog znanja i veština u proizvodnji dobara i sve više sofisticiranih usluga. Ovo važi i u odnosu na proizvodnju, gde se primenjuje znanje u čijoj osnovi je tehnički progres, koji se sve više oslanja na R&D (istraživanje i razvoj) aktivnosti i tesno je povezan sa formalnom naukom, a kao rezultat nastaju intenzivne veštine. Osim toga, pad cena transporta i komunikacija omogućili su sve više aktivnosti inostranoj konkurenciji, povećavajući tempo strukturnih promena i inovativne kapacitete kao i prilagodljivost kompanija i radnika."[58]

Angel de la Fuente eksplicitnije otvara pitanje uticaja ljudskog kapitala i tehnologije na ekonomski rast. „Ulaganje u ljude je ključni faktor rasta, posebno u trenutnom kontekstu brzih tehničkih dostignuća, i ključni instrument za poboljšanje društvenog razvoja. Obrazovna politika i druge javne akcije koje utiču na nivo i raspodelu veština su potencijalno među najefektnijim polugama koje vlada ima u svojoj moći da promoviše ekonomski rast i jednaku raspodelu prihoda."[59]

[58] Angel de la Fuente, Education and economic growth: a quick review of the evidence and some policy guidelines, eu2006.fi, p. 8, Internet adresa: http://www.vnk.fi/hankkeet/talousneuvosto/tyo-kokoukset/globalisaatioselvitys-9-2006/artikkelit/De_la_Fuente_06-09-20.pdf

[59] Angel de la Fuente, Education and economic growth: a quick review of the evidence and some policy guidelines, eu2006.fi, p. 7, Internet adresa: http://www.vnk.fi/hankkeet/talousneuvosto/tyo-kokoukset/globalisaatioselvitys-9-2006/artikkelit/De_la_Fuente_06-09-20.pdf

Fuente potvrđuje da postoji mnogo akademskog rada koji generalno podržava hipoteze da su ulaganje u obrazovanje i tehnologiju najvažnije investicije na nivou kompanija i države. Na mikroekonomskom nivou, rezultati istraživanja govore u prilog velikog značaja školovanja i potvrđuju kvantitativno veliki pozitivan uticaj na zarade, stopu učešća ljudskog kapitala i verovatnoću zapošljavanja. Na makroekonomskom nivou, optimističke su procene doprinosa obrazovanja na ekonomski rast, a centralnu ulogu u formalnom modelu ima akumulacija ljudskog kapitala i nivo razvoja tehnologije. Značajan doprinos u tom pogledu dali su Baro i Ksavijar Sala Martin (1991), Menkju, Romer i Vejl (1992), i drugi autori koji su nalaze potvrdili matematičkim i empirijskim istraživanjem.

UNIVERZITET AKREDITOVANI PRIVATNI UNIVERZITET SINGIDUNUM

BIBLIOGRAFIJA

Adižes, Isak, 2006, *Stilovi dobrog i lošeg upravljanja*, ASSE, Novi Sad.

Adižes, Isak, 2008, *Upravljanje promenama: moć uzajamnog poštovanja i poverenja u privatnom i porodičnom životu, poslu i društvu*, ASSE, Novi Sad.

Albijanić, Miloljub, 2011, *Intelektualni kapital*, Službeni glasnik, Beograd.

Atali, Žak, 2010, *Kratka istorija budućnosti*, Arhipelag, Beograd.

Berend, Ivan T, 2009, *Ekonomska istorija Evrope u XX veku*, Arhipelag, Beograd.

Bilton, Kris, 2010, *Menadžment i kreativnost*, Clio, Beograd.

Cardona, Pablo, Carlos, Rey, 2009, *Upravljanje pomoću misija*, Mate, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb.

Certo, Samuel C, S. Trevis Certo, 2008, *Moderni menadžment* 10. izdanje, Mate, Zagreb.

Coulter, Mary, 2010, *Strategijski menadžment na delu*, Data Status, Beograd.

Dess, Gregori G, G. T. Lumpkin, Alan B. Eisner, 2007, *Strategijski menadžment*, Data Status.

Dessler, Gary, 2007, *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd.

Draker, Piter, 2005, *Upravljanje u novom društvu*, Adizes, Novi Sad.

Draker, Piter, 2006, *Moj pogled na menadžment*, Adizes, Novi Sad.

Drucker, Peter, 2005, *Najvažnije o menadžmentu*, M.E.P. Consult, Zagreb.

Drucker, Peter F, 2008, *Management*, Collins, New York.

Đorđević–Boljanović, Jelena, 2009, *Menadžment znanja*, Data Status, Beograd.

Fajol, Anri, 2006, *Opšti i industrijski menadžment*, Adižes, Novi Sad.

Gidens Entoni, *Sociologija*, 2007, Ekonomski fakultet, Beograd.

Goleman, Danijel, Ričard Bojacis, Eni Maki, 2006, *Emocionalna inteligencija u liderstvu. Naučite da emocionalno inteligentno rukovodite*, Adizes, Novi Sad.

Goleman, Danijel, 2008, *Socijalna inteligencija. Nova nauka o ljudskim odnosima*, Geopoetika, Beograd.

Hamel, Gary (u suradnji s Billom Bressnom), 2009, *Budućnost menadžmenta*, Mate, Zagreb.

Harris, Jonathan M, 2009, *Ekonomija životne sredine i prirodnih resursa: savremeni pristup*, Data Status, Beograd.

Hartli, Džon (priredio), 2007, *Kreativne industrije*, Clio, Beograd.

Heler, Robert (glavni urednik), 2009, *Priručnik za menadžere: sve što morate da znate o tome kako funkcioniše preduzeće i njegov menadžment*, Profil, Beograd.

Heleta, Milenko N, 2010, *TQM: modeli izvrsnosti i integrisani menadžment sistemi*, Zavod za udžbenike, Beograd.

Hislop, Donald, 2005, *Knowledge Management in Organizations. A Critical Introduction*, Oxford University Press.

Hofman, Martin L, 2003, *Empatija i moralni razvoj. Značaj za brigu i pravdu*, Dereta, Beograd.

Hollenbeck, Noe, Gerhart, Wright, 2006, *Menadžment ljudskih potencijala*: *postizanje konkurentske prednosti*, Mate doo, Zagreb.

Janićijević, Nebojša, 2007, *Upravljanje organizacionim promenama*, Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta, Beograd.

Kaplan, Robert S, Norton David P, 1996, *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston.

Kaplan, Robert S, Norton David P, 2004, *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard business school press, Boston, Massachusetts.

Kaplan, Robert S, Norton David P, 2010, *Uravnotežena tablica rezultata*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, Mate Zagreb.

Kaplan, Robert S, Norton Dejvid P, 2010, *Premija za uspeh: povezivanje strategije sa operacijama radi sticanja konkurentske prednosti*, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd.

Keely, Brian, 2010, *Ljudski kapital. Kako ono što znate oblikuje vaš život*, OECD, Ministarstvo prosvete, Republika Srbija.

Keler, Kevin Lejn, 2008, *Slučajevi najbolje prakse u brendiranju: lekcije od najjačih svetskih brendova*, Mass Media International, Beograd.

Kim, Chan W, Mauborgne Renee, 2007, *Strategija plavog oceana. Kako stvoriti prostor bez konkurencije na tržištu,* Poslovni dnevnik, Masmedia, Zagreb.

Kotler, Filip, Nensi Li, 2007, *Korporativna društvena odgovornost: učiniti najviše za svoju kompaniju i za izabrani društveni cilj*, Čigoja štampa, Beograd.

Kotler, Philip, 2004, *Marketinška znanja od A do Z*, Binoza press, Zagreb.

Kotler, Richard Luecke, 2004, *Upravljanje promjenama i tranzicijom*, Faber & Zgombić Plus, Zagreb.

Kotler, Philip, Keller Kevin Lane, 2006, *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd.

Kourdi, Jeremy, *Poslovna srategija*, Poslovni dnevnik Masmedia, Zagreb.

Lendis, Dejvid, 2004, *Bogatstvo i siromaštvo nacija: zašto su jedni bogati a drugi siromašni*, Stubovi kulture, Beograd.

Lin, Nan, 2001, *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge University Press.

Mankiw Gregori N, Mark P. Taylor, 2008, *Ekonomija*, Data Status, Beograd.

Maslov, Abraham H, 2004, *Psihologija u menadžmentu*, Adizes, Novi Sad.

Mašić, Branislav (redaktor), 2008, *Menadžment. Principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd.

Mintzberg, Henry, Ahlstrand B, Lampel J, 1998, *Strategy Safari: A Guided Tour Trough the Wilds of Strategic Management*, New York: The Free Press.

Mincberg, Henri, 2009, *Menadžeri a ne masteri poslovne administracije: temeljni pogled na neodređenu praksu menadžmenta i njegov razvoj*, Cekom books, Novi Sad.

Niven, Paul R, 2006, *Balanced Scorecard. Korak po korak. Maksimiziranje učinka i održavanje rezultata*, Poslovni dnevnik Masmedia, Zagreb.

Noe, Raymond A, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, 2006, *Menadžment ljudskih potencijala*: *postizanje konkurentske prednosti*, Mate doo, Zagreb.

Northouse, Peter G, 2008, *Liderstvo. Teorija i praksa*, Data Status, Beograd.

Nonaka, Ikujiro, Harvard Business Review on Knowledge management, 1998, *The Knowledge – Creating Company*, Harvard Business School Press.

Nonaka, Ikujiro, Takeuchi Hirotaka, 1995, *The Knowledge – Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press.

Olins, Wally, 2008, *O brendu*, Profile, Beograd.

Patnam, Robert D, 2008, *Kuglati sam. Slom i obnova američke zajednice*, Mediterran Publishing, Novi Sad.

Pavlović, Vukašin, 2006, *Društveni pokreti i promene*, Službeni glasnik, Beograd.

Porter, Michael E, 1992, *The Competitive Advantage of Nations,* London and Basingstoke, The Macmillan Press Ltd.

Porter, Michael E, 2004, *Competitive Strategy: Tehniques for Analyzing Industries and Competitives*, FREE PRESS, New York.

Porter, Majkl E, 2007, *Konkurentska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asee, Novi Sad.

Porter, Majkl E, 2008, *O konkurenciji*, FEFA, Beograd.

Robbins, Stephen P, Mary Coulter, 2005, *Menadžment*, Data Status, Beograd.

Robbins, Stephen P, Timothy A. Judge, 2009, *Organizacijsko ponašanje*, Mate, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb.

Rot, Nikola, 2010, *Opšta psihologija*, Zavod za udžbenike, Beograd.

Rot, Nikola, 2010, *Psihologija grupa*, Zavod za udžbenike, Beograd.

Rou, Alan Dž, 2008, *Kreativna inteligencija*, Clio, Beograd.

Rouse, Michael J, Rouse Sandra, 2005, *Poslovne komunikacije. Kulturološki i strateški pristup*, Masmedia, Zagreb.

Savić, Nebojša, Marija Džunić, Branka Drašković, Miloljub Albijanić, 2009, *Kako unaprediti konkurentnost srpske privrede u uslovima ekonomske krize*, Kopaonik biznis forum.

Savić, Nebojša, Pitić Goran (urednici), 2010, *Kuda ide konkurentnost Srbije*, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd.

Senet, Ričard, 2007, *Kultura novog kapitalizma*, Arhipelag, Beograd.

Sengi, Piter, 2007, *Peta disciplina: umeće i praksa organizacija koja uči*, Asee, Novi Sad.

Tarner, Džonatan H, 2009, *Sociologija*, Mediterran Publishing, Novi Sad, Fakultet političkih nauka Beograd.

Thompson, Artur A. Jr, A. J. Strickland III, John E. Gamble, 2008, *Strateški menadžment: u potrazi za konkurentskom prednošću*, MATE, Zagreb.

Trebješanin, Žarko, 2008, *Rečnik Jungovih pojmova i simbola*, HESPERIAedu, Beograd.

Turban, Efraim, Ephraim McLean, James Wetherbe, 2003, *Informaciona tehnologija za menadžment. Transformisanje poslovanja u digitalnu ekonomiju*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd.

Weber, Max, 1989, *Protestantska etika i duh kapitalizma*, Veselin Masleša, Svjetlost, Sarajevo.

Zakarija, Farid, 2009, *Postamerički svet*, Heliks, Smederevo.

UNIVERZITET
PRIVATNI
AKREDITOVANI
UNIVERZITET
SINGIDUNUM

INDEX

A

Abraham Maslov 38, 128
Američki univerziteti 274
Angel de la Fuente 287
Anri Fajol 38
arkinsonov zakon 185
Autsorsing 284

B

Balanced scorecard 93, 97
Banca Intesa 252, 251
Barak Obama 032
Baza znanja 115, 142
Beli okovratnici 111, 136
Birokratska organizacija 173
B–moć 211
Bratstvo 157

C

CAPEX 61
Četiri vrline 242
Četrnaest principa 38

D

Daglas Makgregor 39
Danijel Goleman 217
Delo 191
Demokratija 209
Diferencijacija 84
Dobro 124
Dokument 191
Draginja Đurić 251
Društvena mreža 151
Društvena odgovornost 246
Društveni kapital 147, 148, 150, 151, 155
Duh kapitalizma 167
duhovnost 118

E

Ecole Nationale d'Administration 270
Ecole Polztecnique 270
EDVAC 016
Efektivnost 37
Efikasnost 37
Efikasnost tržišta rada 265
Efikasnost tržišta roba 264
Ekonomija zasnovana na znanju 219
Ekonomija znanja 031
Ekonomski rast 231
Ekonomski razvoj
Eksplicitnog znanja 187
Eksplicitno znanje 199, 197
Emocije 196
Emocionalna inteligencija 217
Etika 232

F

Fajl 191
Feeling 123
Filantropija 151
Finansijska perspektiva 106
Fizički kapital 135
Fleksibilna organizacija 178
Fokus 84
Ford 174
Frederik Tejlor 38

G

Gari Hamel 46

Generička strategija 83
Gilford 121
Globalizacija 223

H

Harizmatska vlast 206
Harizmatski vođa 206, 212
Harmonija 114
Harvard 271
Henri Mincberg 42
Hijerarhije potreba 38
Humanistička veština 115

I

ICT 160
Iformacione i komunikacione tehnologije 161
Imaginativan 222
Implicitno
Indeks globalne konkurentnost 262
Indiji 285
Informacija 190
Informaciona i komunikaciona tehnologija 161
Informaciona i komunikaciona tehnologija – ICT 158
Informaciona revolucija 160, 164
Informaciona tehnologija 163, 164, 165
Informacione tehnologije 158, 165
Informacioni kapital 100
Informatička revolucija 164
Infrastruktura 263
Inovacija 224, 226, 227
Inovacije 266
Inovativni 222
Inovativnost 219
Inspirativan 222
Institucije 263
Integrisani sistem 49
Intelektualna svojina 221
Intelektualne vrline 114
Inteligencija 120, 121, 122, 192
Interna perspektiva 101
Internet 152
Introvertni tip 131
Intuitivni 222
Investiranje u obrazovanje 136
Isak Njutn 222
Iskrenost 149
Istina 114, 192
Izgradnja mreža 153

J

Japan 268
Jedanaest ekonomsko-političkih sila 281
Jedinstvenost 79
Jednakost 157
Jezgro sposobnosti 182

K

Kant 238
Kina 281
Klasični administrator 38
Kompjuter 017
Komunikacija 215
Konfučije 234, 282
Konkurencija 160, 162
Konkurentnost 259
Konkurentska prednost država 258
Kontroa 38
Kreativna inteligencija 221
Kreativni lider 213
Kreativni ljudi 222
Kreativnoj industriji 224
Kreativnost 219, 221, 223, 227
Kultura 117

L

Lanac vrednosti 76

Leonardo da Vinči 222
Lepo 124
Lepota 125, 126
Ličnost 129, 130, 132
Lider 213, 215, 216
Lider promene 211
Liderstvo 205, 206
Liderstvo u troškovima 83
Ljudska mudrost 193
Ljudski kapital 110, 112, 135, 141, 231
Ljudski resursi 180

M

Majkl Porter 43
Makroekonomija 263
Manuel Kastels 152, 177
Menadžment 37
Menadžmenta znanja 197, 201
Menadžment totalnog kvaliteta 44
Menadžment znanja 111, 195, 197
Menedžment znanja 194
Mikelanđelo 222
Mišel Fuko 175
Misija 66
Mišljenje 118, 119, 191
Moć 206, 207
Moralni princip 146
Motiv 127
Motivacija 127
Mudrost 192, 218

N

Nacionalna produktivnost 259
Naučni menadžment 37, 174
Nemačko upravljanje 269
Neoliberalna kulturna politika 230
Nevidljivi kapital 110
Nikola Rot 118, 127
Nikolo Makijaveli 207

O

Obrazovanje 116, 117, 141, 192
Obuka 143, 181
Održivi razvoj 245
Ofšoring 283
Operativna efikasnost 259
Operativni procesi 101
OPEX 61
Organizacija 170, 171, 176, 177, 179
Organizacija koja uči 167, 181
Organizacija visokih performansi 46
Organizacioni kapital 100
Organizaciono učenje 182
Organizovanje 38
Osećanja 123
Otuđenje 186
Otvoreni kod 228

P

Pamćenje 119
Perspektiva kupaca 103
Perspektiva učenja i rasta 96
Pestel analiza 71
Peter Draker 67
Pet sila Majkla Portera 72
Pionir 250, 249
Piterov princip 185
Planiranje 38
Planiranje operacija 59
Planiranje strategije 50
Platon 242
Podatak 190
Praćenje i učenje 63
Pravda 146
Preduzetništvo 228, 229
Princip generalizovanog reciprociteta 149
Prirodni resursi 135
Prirodni zakon 236
Produktivnost 135
Promena 179

Protestantska etika 63

R

Računarski modeli 42
Radnici sa portfeljom 111
Radnici sa znanjem 029
Razvijanje strategije 50
Red 170
Relacijski kapital 110
Rimski klub 245
Ritualizam 186

S

Shared Value 247
Silicijumski čip 016
Sloboda 157, 219
Sofisticiranost finansijskog tržišta 265
Sofisticiranost poslovanja 265
Sposobnost 121
Strategija plavog okeana 46
Strateška mapa 96
Strateški lider 212
STRATEX 61
Strukturni kapital 110
Studije slučaja 271
Stvaralačko mišljenje 119
Stvaranje vrednosti 97

T

Talenat 119, 138
Tehnička veština 115
Tehnologija 164, 166
Tehnološka pripremljenost 265
Tehnološkom institutu 285
Telekomunikacija 174
Teorija X 39
Teorija Y 39
Terstonu
Testovi inteligencije 120
Tim Berners–Li 021
Tokvil 208
Troškovna prednost 79

U

Učenje 118, 119, 179, 194
Univerzitet 226
Univerzitet u Lidsu 108
Usklađivanja organizacije i strategije 54
Uspeh 134
Utilitarizam 239

V

Veberov birokratski model 172
Veličina tržišta 265
Veština 99, 115
Visoko obrazovanje i obuka 264
Vizija 67, 68
Vođa 205
Vrednost 124, 127
Vrednosti 43, 99, 184
Vrlina 235

Z

Zanatsko umeće 137, 139
Zdravlje i osnovno obrazovanje 264
Životna sredina 244
Zlatno pravilo 234
Znanja 191
Znanje 99, 221

UNIVERZITET
PRIVATNI
AKREDITOVANI
UNIVERZITET
SINGIDUNUM

SPISAK SLIKA

Slika 1 – Upravljački sistem: povezivanje strategije i operacija 49
Slika 2 – Strategija ekonomskog razvoja Brazila 51
Slika 3 – Lični zadaci zaposlenih u skladu sa strategijom 59
Slika 4 – Borealisov upravljački sistem 60
Slika 5 – Porterov model *pet sila* *72*
Slika 6 – Lanac vrednosti 76
Slika 7 – Porterove generičke strategije 83
Slika 8 – Strategija tri stuba 92
Slika 9 – Strategijska mapa 95
Slika 10 – Model kompetentnog profila – Chemico, Inc. 97
Slika 11 – Strategijske teme Univerziteta u Lidsu 107
Slika 12 – Tipične tehnologije u lancu vrednosti firme 161
Slika 13 – Formalni odnosi unutar organizacije 172
Slika 14 – Vrednosti ljudskih resursa 180
Slika 15 – Proces organizacionog učenja 182
Slika 16 – Hijerarhija znanja prema Pentti Sydänmaanlakka 192
Slika 17 – Menadžment znanja kao integrativna delatnost 193
Slika 18 – Životni ciklus menadžmenta znanja 197
Slika 19 – Povratna sprega 198
Slika 20 – Uobičajeni oblici znanja 200
Slika 21 – Hijerarhija znanja menadžera 214
Slika 22 – Znanje kao izvor konkurentske prednosti 225
Slika 23 – Obuka za direktora ekspoziture 253
Slika 24 – Determinante nacionalne konkurentske prednosti 261
Slika 25 – Prikaz objedinjenih stubova 266

SPISAK TABELA

Tabela 1 – Četrnaest principa 40
Tabela 2 – Hamelov DNK za novi menadžment 45
Tabela 3 – Oblikovanje strategije plavog okeana 47
Tabela 4 – Model procesa prevođenja strategije 52
Tabela 5 – Kultura u japanskim kompanijama u odnosu na američke 56
Tabela 6 – Plan saopštavanja strategije jedne kompanije 57
Tabela 7 – Sastanci menadžmenta 62
Tabela 8 – Primeri misije 66
Tabela 9 – Osobine plodotvorne izjave o viziji 67
Tabela 10 – Primeri vizije 69
Tabela 11 – Eksterna Pestel analiza 71
Tabela 12 – SWOT analiza 80
Tabela 13 – Generičke mere 94
Tabela 14 – Merenje faktora uspeha novog proizvoda 102
Tabela 15 – Primeri vrednosti za kupce 105
Tabela 16 – Nikola Rot o mišljenju 118
Tabela 17 – Katelovi faktori crta ličnosti 132
Tabela 18 – Klase i klasne grupe u industrijskim društvima 187
Tabela 19 – Ugled pojedinih profesija u SAD 188
Tabela 20 – Lični i organizacioni pristup menadžmentu znanja 194
Tabela 21 – Faze ekonomskog razvoja prema GDPpc 263
Tabela 22 – Top univerzititeti 2008 271

BIOGRAFIJA

MILOLJUB ALBIJANIĆ, rođen je 8. jula 1967. godine u Tometinom polju, opština Požega.

Diplomirao je na Matematičkom fakultetu u Beogradu, smer *Numerička matematika, kibernetika i optimizacija* i stekao zvanje Diplomirani matematičar. Odbranio je specijalistički rad na Matematičkom fakultetu na temu *Diferencne jednačine*: *Fibonačijevi brojevi*, i stekao zvanje specijalista matematike. Odbranio je master rad *Znanje kao izvor konkurentske prednosti* na FEFA. Doktorsku tezu, *Kvantifikacija uticaja intelektualnog kapitala na konkurentnost*, odbranio je na Univerzitetu Singidunum 2011. godine.

Profesor matematike bio je od 1995-2003. godine, a 2003. godine i direktor Elektrotehničke škole Nikola Tesla u Beogradu. Zamenik direktora Zavoda za unapređivanje obrazovanja i vaspitanja bio je 2004. godine. Narodni poslanik u Narodnoj skupštini Republike Srbije od 2004. godine i predsednik Poslaničkog kluba od 2004. do 2006. godine. Potpredsednik Narodne skupstine Republike Srbije bio je od 2007. do 2008. godine. Direktor Zavoda za udžbenike bio je od 2008. do 2013. godine. Profesor je Analize sa algebrom u Matematičkoj gimnaziji od 2007. Docent na Univerzitetu Singidunum i fakultetu FEFA od 2011. godine.

Objavio je knjigu *Intelektualni kapital* u izdanju Službenog glasnika, a kao koautor sa Dobrilom Tošićem i Danijelom Milenković objavio je knjigu *Elementi diferencijalnog i integralnog računa*, u izdanju Službenog glasnika; sa Milovanom Vitezovićem i Miodragom Mateljevićem priredio je Monografiju *Ljudi intelektualne vrline: 170 godina SANU*; objavljuje radove iz oblasti matematike, intelektualnog kapitala i menadžmenta.

Oženjen je Svetlanom i ima dve ćerke Tijanu i Milenu.



Miloljub Albijanić STRATEGIJSKI MENADŽMENT
Izdavač *Univerzitet Singidunum* | Za izdavača prof. dr Milovan Stanišić, rektor | Lektorka Aleksandra Tomašević | Grafički urednik Aleksandar Radovanović | Tehnički dizajn Željko Hrček | Štampa Mladost Grup Loznica | ISBN 978-86-7912-502-6 | Tiraž 300 | Beograd, 2013 | www.singidunum.rs



CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

005.51

АЛБИЈАНИЋ, Милољуб, 1967-
Strategijski menadžment / Miloljub Albijanić. - Beograd : Univerzitet Singidunum, 2013 (Loznica : Mladost grup). - 302 str. : graf. prikazi, tabele ; 25 cm

Autorova slika. - Tiraž 300. - Biografija: str. 302. - Napomene i bibliografske reference uz tekst. - Bibliografija: str. 289-293. - Registar.

ISBN 978-86-7912-502-6

a) Стратешки менаџмент
COBISS.SR-ID 200694796

Ovo izdanje copyright © 2013 Univerzitet Singidunum
Copyright © 2013 Miloljub Albijanić