

UNIVERZITET SINGIDUNUM
Departman za posleddiplomske studije i
međunarodnu saradnju
STUDIJSKI PROGRAM: POSLOVNA EKONOMIJA

MASTER RAD

STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE LJUDSKIM
RESURSIMA KAO OSNOVA KONKURENTSKE
PREDNOSTI SAVREMENIH ORGANIZACIJA

Mentor:
prof. dr Jelena Đorđević Boljanović

Student:
Jelena Miljević
405458/2010

Beograd, 2013. godine

UVOD	4
Prvi deo TEORIJSKO-METODOLOŠKA POLAZIŠTA	9
1.1. PREDMET ISTRAŽIVANJA	10
1.2. ZNAČAJ ISTRAŽIVANJA	11
1.3. CILJEVI ISTRAŽIVANJA	12
1.4. HIPOTETIČKI OKVIR ISTRAŽIVANJA.....	12
1.5. METODE ISTRAŽIVANJA.....	14
Drugi deo STRATEGIJSKI MENADŽMENT KAO PARADIGMA POSLOVNOG UPRAVLJANJA SAVREMENIM ORGANIZACIJAMA	15
2.1. PRETHODNE NAPOMENE	16
2.2. KORPORATIVNE STRATEGIJE.....	16
2.3. POSLOVNE STRATEGIJE.....	18
2.4. FUNKCIONALNE STRATEGIJE	20
Treći deo STRATEGIJSKI PRISTUPI UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA..24	
3.1. POJAM MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA	25
3.2. CILJEVI I BITNE KARAKTERISTIKE MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA	28
3.3. STRATEGIJSKI PRISTUP U MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA	30
Četvrti deo POJAM I SUŠTINA LIDERSTVA	38
4.1. POJAM LIDERSTVA I NJEGOVE KOMPONENTE.....	39
4.2. KARAKTERISTIKE LIDERSTVA.....	40
4.3. SAVREMENE TEORIJE LIDERSTVA	46
4.4. TRANSFORMACIONO LIDERSTVO I ORGANIZACIONE PROMENE.....	49
Peti deo AKTUELNOST MENADŽMENTA ZNANJA.....	55
5.1. ODREĐENJA MENADŽMETNA ZNANJA	56
5.2. ISTORIJSKE DIMENZIJE PROMENA I RAZVOJA MENADŽMENTA ZNANJA	59
5.3. ZNAČAJ KONCEPTA MENADŽMENTA ZNANJA	59
5.4. ŽIVOTNI CIKLUS KONCEPTA MENADŽMENTA ZNANJA.....	62
5.4.1. Stvaranje znanja	63
5.4.2. Osvajanje znanja	64
5.4.3. Čuvanje znanja	65
5.4.4. Podjela znanja sa drugima.....	65
5.4.5. Primena znanja	66
5.5. DILEME KONCEPTA MENADŽMENTA ZNANJA	66
Šesti deo KONKURENCIJA I KONKURENTSKA PREDNOST	68
6.1. KONKURENCIJA I FAKTORI KONKURENTNOSTI	69
6.2. IDENTIFIKOVANJE KONKURENATA.....	77
6.3. ANALIZA KONKURENATA	79
6.4. KONKURENTSKE SNAGE	83
6.5. KONKURENTSKE STRATEGIJE.....	84
6.6. ZNANJE I KONKURENTSKA PREDNOST	87
6.6.1. PRIMENA SAVREMENOG KONCEPTA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U DOMAĆIM PREDUZEĆIMA	88
ZAKLJUČAK.....	90
LITERATURA	93

UVOD

Problem našeg teorijsko-empirijskog istraživanja jeste aktuelnost strategijskog upravljanja. Njegova bitnost zahteva da u samom otpočinjanju istraživanja kažemo šta podrazumevamo pod *aktuelnim*, a šta pod *strategijskim upravljanjem*, odnosno strategijskim menadžmentom? Iz analize relevantne naučne lektire proizilazi da aktuelnost strategijskog upravljanja znači njegovu *važnost* za sadašnjost¹. Naime, strategijsko upravljanje, prema rezultatima teorijsko-empirijskih istraživanja, je *presudno* za savremene poslovne procese i odnose – jer je relevantno delotvorno, ili, bolje rečeno, njegova neposredna prisutnost u organizaciji (samo se organizacijom upravlja) jeste njena sama delotvornost za razliku od potencijalnosti. Otuda proizilazi potreba za njegovom stalnom prisutnošću jer je reč o stalnom prevođenju iz mogućnosti, iz potencijalnosti u delo, u aktuelnost – realizovanje mogućnosti organizacije da racionalno i blagovremeno reaguje na promene u sredini u kojoj ona obavlja svoju poslovnu i širu aktivnost. Ovo proizilazi iz činjenice da strategijsko upravljanje² obuhvata tri procesa: *analiziranje, donošenje odluka* – strategijsko *planiranje*, kao svoj esencijalni deo (strategijsku analizu i strategijski izbor) – i *strategijsko delovanje, akcije - strategijsku promenu* (strategijsku implementaciju i kontrolu).³ U tom smislu su bitni i aktuelni sledeći atributi strategijskog upravljanja: (1) usmeravanje organizacije prema sveukupnim krajnjim ciljevima (vizija, misija, strategijski ciljevi); (2) proces odlučivanja uzima u obzir i brojne stejkholdere; (3) uključuje i kratkoročne i dugoročne perspektive, i (4) prepoznaje kompromis između efektivnosti i efikasnosti.

Aktivnosti strategijskog menadžmenta usmerene su na uspostavljanje odnosa organizacije i njenog okruženja. U tom smislu se odvijaju aktivnosti analize i anticipacije šansi i pretnji, na jednoj, i jakih i slabih strana organizacije, na drugoj strani, da bi se preispitala i/ili formulisala misija i globalni dugoročni ciljevi, i u skladu sa tim pravac, metod i tempo rasta i razvoja, izvršila njihova implementacija, kao i implementacija adekvatne organizacione strukture, poslovne kulture i kontrole u organizaciji.⁴

Proces strategijskog upravljanja organizacijom podrazumeva sledeće faze:

- 1) *analizu sredine,*
- 2) *usmeravanje organizacije (misija i ciljevi),*
- 3) *formulisanje strategije,*
- 4) *implementaciju strategije,*
- 5) *strategijsku kontrolu.*⁵

¹ Sadašnjost, u najrigoroznijem smislu, jeste adimenzionalna granica između dveju determinacija: *prošlosti* („onoga što više nije“) i *budućnosti* („onoga što još nije“). Ono što proizilazi iz analize gramatičke kategorije vremena jeste da sadašnjost nikada nije smišljena kao „vremenska tačka“ nego uvek kao duža ili kraća „linija vremena“ čije su elastične granice određene trajanjem delovanja i zbivanja.

² Osnovne karakteristike strategijskog upravljanja su:

- strategijsko upravljanje je kontinuirani proces koji neprestano traje u organizaciji;
- angažman menadžera u procesu strategijskog upravljanja manifestuje se u seriji etapa koje započinju s analizom okoline pa se nastavljaju na postavljanje organizacijskog usmerenja, formulisanje i implementaciju strategije pa do kontrole i evaluacije postojeće strategije;
- u procesu strategijskog upravljanja menadžeri donose niz odluka i preduzimaju niz akcija kojima se teži ostvarenju ciljeva organizacije;
- kako bi strategijsko upravljanje efektivno delovalo, kao instrument ostvarenja ciljeva organizacije, ono mora da osigura organizovanje koje može da odgovori zahtevima njene promenljive okoline.

³ Mašić, B. (2009) *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 36.

⁴ Isto

⁵ Isto

Analiza sredine se obično naziva skeniranje okoline čija je svrha identifikacija strateških faktora – internih i eksternih elemenata koji će određivati budućnost preduzeća. Najjednostavniji način za izvođenje analize sredine jeste posredstvom SWOT analize koja treba da identifikuje sadašnje i buduće šanse i pretnje, snage i slabosti organizacije na tržištu. U tom smislu je potrebno razlikovati internu i eksternu okolinu, pri čemu se s aspekta analize eksterne okoline razmatraju šanse i pretnje, a sa aspekta interne okoline snage i slabosti.

Eksternu okolinu čine promenjive koje su izvan organizacije i obično nisu pod njegovim uticajem, dok internu okolinu čine promene koje su unutar nje i na njih menadžment može da deluje.

Iz teorijskih nalaza i empirijskih iskustava proizilazi da su *tri glavna indikatora usmerenja* u kojima se organizacija kreće: *vizija*⁶, *misija*⁷ i *ciljevi*⁸ organizacije.

Formulisanje strategije je proces razvoja dugoročnih planova za efektivno upravljanje šansama i pretnjama iz okoline s obzirom na snage i slabosti organizacije, a sve sa namerom ostvarivanja njene vizije, misije i ciljeva. Otuda ona treba da maksimizira konkurentске prednosti i minimizira konkurentске slabosti organizacije. Razlikujemo tri tipa strategija: *korporativnu*⁹, *poslovnu*¹⁰ i *funkcionalnu*,¹¹ o kojima će biti više reči na stranicama koje slede.

A *politikom* se preciziraju stavovi, načela, principi ili kriterijumi po kojima će se usmeravati odluke i akcije u poslovanju organizacije. Politika označava unapred zauzete stavove u vezi s pitanjima koja će se pojaviti u poslovanju organizacije i zahtevati da se o njima donese odluka. Pomaže usmeravanju poslovne aktivnosti ka ciljevima, olakšavajući koordinaciju i kontrolu, te istovremeno sprečava odstupanja od planiranih aktivnosti i unosi sredeñost u poslovanju.

Da bi organizacija ostvarila svoju misiju i ciljeve, nije dovoljno formulisati, odnosno izvršiti odabir adekvatne strategije, već je neophodno izvršiti i strategijsku promenu, odnosno *implementirati strategiju*. Implementacija strategije je proces pomoću kojeg se strategije i politika stavljaju u akciju kroz razvoj programa, budžeta, procedura i pravila. Taj proces može uključivati promene unutar celokupne organizacije, a obično ga sprovodi srednji i niži menadžment uz nadzor višeg menadžmenta. Prema tome, organizacija putem implementacije strategije prevodi idejna rešenja u praktična ostvarenja. To podrazumeva da se ciljevi pretvore u zadatke, identifikuju aktivnosti, alociraju resursi institucionalizuje organizaciona struktura i uspostavi adekvatna kontrola.

⁶ Vizija označava zamisao nekog budućeg stanja ili događaja. Ona predstavlja sliku budućeg stanja organizacije, mentalnu sliku moguće i poželjne budućnosti koja je realna, verodostojna i privlačna. Ona predstavlja jasnu viziju budućih događaja, odnosno dugoročni željeni rezultat.

⁷ Misija je svrha ili razlog zbog kojeg organizacija postoji. Ona označava osnovnu funkciju ili zadatak organizacije po kome se ona razlikuje od ostalih organizacija. Misija sadrži svrhu postojanja, strategiju dejstva, standarde ponašanja i pokretačke poluge.

⁸ Ciljevi su konačni rezultati planiranih aktivnosti. Oni iskazuju šta organizacija treba da ostvari, u kom opsegu i kada to treba ostvariti. Ostvarenjem ciljeva organizacija ostvaruje svoju misiju.

⁹ *Korporativna strategija* opisuje celokupno usmerenje organizacije u smislu njenog opšteg stava prema rastu i upravljanju različitim poslovima i proizvodnim linijama.

¹⁰ *Poslovna strategija* obično se usredsređuje na poslovnu jedinicu, te razmatra unapređenje konkurentске pozicije proizvoda ili usluge organizacije.

¹¹ *Funkcionalna strategija* jeste pristup koji uzima područje funkcije za ostvarenje ciljeva organizacije i poslovnih jedinica kao i za ostvarenje njihovih strategija pomoću maksimiziranja proizvodnosti resursa.

Iz poslovne prakse proizilazi da implementacija strategije često uključuje dnevno donošenje odluka o alokaciji resursa, što zahteva korištenje operativnog planiranja.

Strategijska kontrola i evaluacija čine poseban tip organizacijske kontrole koji je usmeren na monitoring i evaluaciju procesa strategijskog menadžmenta u svrhu osiguranja njegove potpune funkcionalnosti i daljeg unapređenja. Iako je to završna etapa, one mogu precizno odrediti slabosti u prethodnim etapama. Otuda zahtev da organizacije kontinuirano stvaraju efikasne mehanizme strategijske kontrole ako žele uspešno da implementiraju svoje strategije. U te mehanizme spadaju sistemi kojima se vrše informaciona kontrola i kontrola ponašanja.

U savremenom pristupu, kontrola informacija je deo tekućeg procesa organizacionog učenja tokom kojeg se neprekidno ažuriraju i preispituju predviđanja i pretpostavke organizacije na kojima počiva strategija date organizacije, dok kontrola ponašanja zahteva manipulaciju tri ključne kontrolne tačke: *kulturu, nagrađivanje i ograničenje*.

Iz prethodno navedenog proizilazi aktuelnost i važnost *strategijskog upravljanja* u poslovanju savremenih organizacija – *strategijsko upravljanje jeste osnova konkurentske prednosti savremene organizacije*. A iz samog pojma i definisanih faza strategijskog upravljanja proizilazi aktuelnost, značaj i odgovornost *strategijskog menadžmenta organizacije za procese izgradnje i održavanja ljudskih resursa i to na taj način da se interesi ljudi u organizaciji optimiziraju sa interesima organizacije*. Ovo je, prema teorijsko-empirijskim iskustvima, jedini mogući način da se proces strategijskog upravljanja sprovede od samog početka, odnosno analize sredine, do kraja, odnosno do implementacije strategije i njene kontrole.

U proces istraživanja odnosa liderstvo - upravljanje znanjem – ostvarivanje konkurentske prednosti polazimo od teorijsko-empirijskog nalaza da *liderstvo znanja* suštinski određuje i uređuje poslovne procese organizacije – njihove promene i razvoj - preko i pomoću kojih se ostvaruju i forma i suština organizacionih transformacionih procesa. A liderstvo uključuje lidere i sledbenike koji žele formalne i suštinske promene u organizaciji i organizacije. Proces transformacije se odvija u nekoliko faza: započinje sagledavanjem potrebe za promenom (razvojem, modernizacijom), sledi kreiranje nove vizije i završava se institucionalizacijom promene (razvoja, modernizacije). Otuda je od suštinskog značaja da svi (ili skoro svi) članovi organizacije spoznaju i prihvate neophodnost promene, razvoja, modernizacije. Transformacioni lider je lider znanja šta, zašto, kako i kada menjati u organizaciji i same organizacije. Naime, u transformacionom liderstvu treba reagovati brzo i odlučno, stvoriti i komunicirati viziju i plan, proširiti ciljeve i opunomoćiti druge da preuzmu odgovornost i preduzeti akciju da se institucionalizuju promene. Transformacioni lideri prvo menjaju kulturu svojih organizacija, a zatim ih usmeravaju na ostvarenje zadataka. Oni ne zaslužuju svoju moć na nagradama i kaznama, već opunomoćivanjem saradnika.

Liderstvo znanja se danas, što i mi činimo na stranicama koje slede, analizira, promišlja i objašnjava kao pojedinačno najznačajniji faktor za uspešnost organizacija. Ovo i zbog toga što liderstvo uključuje uticaj, dešava se među ljudima koji žele značajne promene, a promene reflektuju zajedničku svrhu lidera i sledbenika. Lideri znanja imaju kritičnu ulogu u formulisanoj i sprovođenju

strategije. U tom smislu liderstvo je po svojoj prirodi proces orijentisan na akciju na osnovu činjenica. Radi se o prenošenju znanja i ideja u akcije i učenje iz ostvarenih rezultata preduzete akcije. Prema tome, liderstvo obuhvata upotrebu uticaja na osnovu znanja na druge članove grupe ili organizacije i samim tim ono uključuje pomoć grupi ili organizaciji da izvrši svoje ciljeve.

Konkurentska prednost (eng. *competitive advantage*) jeste sposobnost organizacije, koja proizvodi robe, usluge ili ideje, da u očima potrošača svoju ponudu učini atraktivnijom od konkurentske. Odnosi se. prema tome, na sposobnost organizacije da, zahvaljujući *nizu znanja, veština i drugih resursa* ponudi *bolji i jeftiniji proizvod* (robu, uslugu, ideju) i to *brže od konkurencije*. A za realizaciju ovih prednosti važno je: da se oni mogu pretvoriti u beneficije za kupce; da budu vidljive kod dovoljno velikog broja kupaca; da su kupci spremni da plate za njih, i da se iste ne mogu brzo dobiti od drugih ponuđača.

Prvi deo

TEORIJSKO-METODOLOŠKA POLAZIŠTA

1.1. PREDMET ISTRAŽIVANJA

Iz kompleksnosti navedenog problem proizlazi *predmet istraživanja*: – *strategijsko upravljanje ljudskim resursima kao osnove konkurentne prednosti savremenih organizacija*. Aktualnost problema čini predmet istraživanja *bitnim i aktuelnim za savremene poslovne organizacije*. Period u kome živimo označava se kao: globalizacija, globalizam, digitalna revolucija, ekonomija znanja, društvo znanja, postkapitalističko društvo, doba neizvesnosti, treći talas i sl. Tržišni, ekonomski, tehnološki, društveni i politički faktori utiču na oblikovanje teorije i prakse poslovanja i menadžmenta. Opstanak i uspeh organizacije zavisi od njene sposobnosti da se prilagodi dinamici poslovnog okruženja. Praksa i proizvodi, koji su poslovnu organizaciju činili uspešnom u prošlosti ne uslovljavaju njenu uspešnost danas, a još manje u budućnosti. Vreme za stvaranje novih proizvoda i njihovo plasiranje na tržištu postaje dinamičnije. Više nije važno znanje u smislu zvanične diplome već kontinuirano učenje. Nije bitno šta se zna nego koliko brzo može da se nauči i da se primeni u odgovarajućoj situaciji. Procenjeno je da se preko polovine bruto domaćeg proizvoda u nekim zemljama razvijene tržišne privrede vezuje za sticanje i distribuciju znanja, što je dobar pokazatelj važnosti znanja za preduzeća i zemlje koje konkurišu na svetskom tržištu.

Efektivan menadžment ljudskih resursa preduzeća je osnova strategije konkurentnosti a znanje spada u strateške resurse. Preciznije rečeno, znanje postaje i jeste temeljni kapital i poluga razvoja organizacije. Moderne kompanije danas, u izjavama o vrednostima i viziji svojih organizacija u prvi plan ističu svoje zaposlene. Tradicionalni faktori proizvodnje (zemlja, radna snaga i kapital) nisu nestali ali su postali sekundarni. Ako želi da zauzme vodeće mesto na tržištu, organizacija mora da pristane na promene, učenje i inoviranje. Uspešne organizacije postaju one koje konstantno kreiraju nova znanja, šire ga kroz celu organizaciju i brzo ugrađuju u nove tehnologije, proizvode i usluge. To su organizacije koje su shvatile da učenje i nova znanja postaju ključ uspeha.

Strategijsko upravljanje ljudskim resursima predstavlja obrazac planiranih raspoređivanja ljudskih resursa i aktivnosti koje bi trebalo da osposobe organizaciju da ostvari svoje ciljeve¹². U tom smislu reč je o skupu odluka i aktivnosti koje imaju za cilj osmišljeno razvijanje ljudskih potencijala radi *obezbeđivanja konkurentne prednosti organizacije i strateških ciljeva poslovanja* kao odgovor na izazove okruženja.¹³ Drugim rečima, stratejski menadžment ljudskih resursa podrazumeva formulisanje i sprovođenje politika i praksi menadžmenta ljudskih resursa koje treba da dovedu do kompetencija i ponašanja zaposlenih koja su potrebna organizaciji da postigne svoje stratejske ciljeve.¹⁴ U tom smislu stratejskim menadžmentom ljudskih resursa

¹² Wright, P., McMahan, G. (1992) „Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management“, *Journal of Management*, br. 18., str. 295 – 320., preuzeto iz Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2000) *Menadžment ljudskih potencijala: Postizanje konkurentne prednosti*, Mate, Zagreb, str. 43.

¹³ Pržulj, Ž. (2002) *Menadžment ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, str. 25.

¹⁴ Dessler, G. (2011) *Human Resource Management*, Pearson, str. 112.

jasno se naglašava interaktivnost između *eksterne strategije* i HRM odluka. O čemu se radi? Eksterna strategija preduzeća sadrži odabrani, formulisani način ostvarivanja konkurentnosti. Interna strategija obezbeđuje organizovanje, primenu, motivisanje i kontrolu unutrašnjih resursa. Unutrašnja i spoljna strategija se moraju međusobno usklađivati. Ovako usklađena interna i eksterna strategija podrazumeva i implementacije odgovarajućih metoda i tehnika strategijskog menadžmenta.¹⁵ Naime, ukoliko menadžment ljudskih resursa nije strategijski partner u organizaciji, tada, kako govore empirijska iskustva, ne može postojati integracija poslovne strategije sa ljudima koji će implementirati tu strategiju.

Prema tome, ako navedena integracija ne postoji, strategijski planovi se neće realizovati iz sledećih razloga: 1. strategijski planovi treba da budu jasni zaposlenima da bi ih mogli sprovesti u život organizacije, 2. menadžeri i zaposleni treba da imaju zajedničku viziju i zajedničko razumevanje misije organizacije, a radi prevođenja strategije u organizacione ciljeve, 3. strategijski planovi mogu da zahtevaju promene u regrutovanju i selekciji, organizacionoj strukturi, sistemu kompenzacija, metodama evaluacije performansi, kao i programima obuke i razvoja. Stoga, strategije menadžmenta ljudskih resursa treba da budu u direktnoj vezi sa poslovnom strategijom kao deo menadžerskog razmišljanja, planiranja i akcije.¹⁶

1.2. ZNAČAJ ISTRAŽIVANJA

Značaj istraživanja je u tome što uspeh organizacije na globalizovanom tržištu u velikoj meri zavisi od sposobnosti upravljanja svim raspoloživim resursima, kako opipljivim, tako i neopipljivim. Opipljivi resursi (materijalna i finansijska sredstva) su obuhvaćeni tradicionalnim finansijskim mernim sistemom, bilansima stanja i uspeha i drugim finansijskim oblicima izveštavanja. S druge strane, organizacije u sve većoj meri postaju svesne uloge intelektualnog kapitala u novostvorenoj vrednosti, koja ne može biti adekvatno iskazana u finansijskim izveštajima u poslovanju. Svest o značaju intelektualnog kapitala i potrebi šireg spektra mera korporativnih performansi, objašnjava traganje brojnih istraživača i menadžera, širom sveta, za efikasnim metodama za vrednovanje i praćenje tokova intelektualnog kapitala, koje bi omogućile upravljanje intelektualnim kapitalom, u cilju postizanja boljih poslovnih performansi i dugoročne konkurentnosti na globalnom tržištu.

Ostaje dilema kako upravljati resursom, koji se po svojim karakteristikama potpuno razlikuje od opipljivih resursa i ne podleže osnovnim, trenutno važećim, ekonomskim načelima, tj. kako upravljati intelektualnim kapitalom ukoliko nemamo odgovarajući sistem monitoringa i merenja. Ovaj neuhvatljivi resurs možda nikada neće biti vrednovan u finansijskom smislu i na tradicionalan način, na koji smo svi trenutno navikli. Međutim, potreba da se on vrednuje nekim novim sistemom vrednovanja, koji će omogućiti upravljanje neopipljivim

¹⁵ Čerović, S. (2011) *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 99.

¹⁶ York, K. M. (2010) *Applied Human Resource management*, Sage Publications, Inc., str. 7.

resursima, u cilju poboljšanja performansi intelektualnog kapitala i daljeg prosperiteta, ne može se dovesti u pitanje. Postaje očigledno da je finansijske mere potrebno upotpuniti merama intelektualnog kapitala, koje bi omogućile vrednovanje i upravljanje intelektualnim kapitalom, strateški važnim resursom svake organizacije u dobu znanja.

Kao odgovor na potrebu za alternativnim merama vrednosti i performansi, inovatori širom sveta su razvili preko 85 novih metoda, koje idu od usko specijalizovanih metoda za vrednovanje specifične klase neopipljivosti, do opštih metoda za izveštavanje o korporativnim performansama.

1.3. CILJEVI ISTRAŽIVANJA

U procesu formulisanja strategije uvek se polazi od raspoloživog resursa kao i od resursa koji nisu dovoljno iskorišćeni. Za one organizacije koje imaju generičke (finansijske i materijalne) resurse postoji velika verovatnoća da će u izboru generalne konkurentske strategije ići prema povezanoj diverzifikaciji sve dok postoje mogućnosti za ekspanziju na postojećim tržištima. To obično dovodi do veće profitabilnosti od nepovezane diverzifikacije. Ljudski kapital predstavlja u društvu znanja mogućnost koja se mora iskoristiti za stvaranje konkurentske prednosti. Da bi ljudski kapital doprineo stvaranju konkurentske prednosti, neophodno je da postoji spremnost svih subjekata u organizaciji za njegovo korišćenje.

Predmet istraživanja – *aktuelnost strategijskog procesa upravljanja ljudskim resursima* - predpostavlja identifikaciju onih poslova koji imaju najznačajniji uticaj na strategiju i fokusiranje na iste, tj. na ljude koji te poslove obavljaju. Kako bi ovi poslovi bili izvedeni na kvalitetnom nivou, potrebno je definisati koje veštine i znanja treba da poseduju zaposleni, a zatim izvršiti procenu spremnosti ljudskog kapitala organizacije. Pružanje znanja u cilju otkrivanja kako postojeće znanje može najbolje da se primeni da bi se dobili rezultati jeste ono što se podrazumeva pod menadžmentom. Potrebno je da savremene organizacije budu usmerene ka procesima, a svi poslovni procesi da se posmatraju kao procesi znanja. Prema nalazima grupe autora (*Dess, Lumpkin i Eisner*), proizilazi važnost jačanja ljudskog kapitala zarad budućnosti organizacije, jer uspešno upravljanje znanjem je najznačajniji faktor odgovora organizacije na buduće izazove njenog okruženja.

Naučni cilj naših istraživanja jeste naučna deskripcija svih ili skoro svih elemenata strategijskog upravljanja ljudskim resursima, a *društveni* jeste da rezultati analize budu od praktične koristi i da pruže alternativna rešenja onima koji se bave strategijskim upravljanjem ljudskih resursa.

1.4. HIPOTETIČKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

U proces istraživanja polazimo sa sledećom generalnom hipotetičkom tvrdnjom: „*ona organizacija koja ima strategije orijentisane ka ljudskim resursima može da izgradi i održi konkurentsku prednost na turbulentnom tržištu*”.

Našu generalnu hipotetičku tvrdnju operacionalizujemo, radno i teorijski, preko i pomoću sledećih posebnih hipoteza:

- Strateško upravljanje ljudskim resursima vodi ostvarivanju konkurentske prednosti organizacije;
- Strategijski menadžment je proces koji podrazumeva postojanje uzastopnih i uzajamno povezanih aktivnosti (faza) čiji je krajnji rezultat strategija od čije primene neposredno zavisi konkurentska prednost organizacije;
- Funkcija menadžmenta ljudskih resursa treba da bude uključena u formulisanje strategije u okviru organizacije kao i u njenu primenu kako bi bilo moguće odrediti pravu strategiju organizacije;
- Kvalitet upravljanja ljudskim resursima u bitnom determiniše procese ostvarivanja, kako organizacionih, tako i individualnih ciljeva i interesa;
- Integrativna povezanost (zasniva se na neprestanoj interakciji funkcije strategijskog planiranja i funkcije menadžmenta ljudskih resursa koja je sastavni deo formulacije strategije i procesa njene primene) direktno je u funkciji ostvarivanja konkurentske prednosti organizacije;
- Postoji jaka pozitivna korelaciona veza između konkurentske prednosti organizacije i kvaliteta strategijskog menadžmenta;
- Metode, postupci i tehnike strategijskog odlučivanja u bitnom determiniše konkurentsku prednost;
- Konkurentska prednost zavisi od sistema upravljačke kontrole (koliko se uspešno sprečavaju sadašnje i buduće devijacije u sprovođenju strategije);
- Bez jasne i precizne odgovornosti strategijskog menadžmenta za izgradnju i održavanje ljudskih resursa, tako da se interesi ljudi u organizaciji optimiziraju sa interesima organizacije, nema njene konkurentske prednosti;
- Efektivno upravljanje ljudskim resursima je strateški interes organizacije koji može da obezbedi njenu konkurentsku prednost na tržištu;
- Savremeni koncept menadžmenta ljudskih resursa jeste savremen samo ako je zaposleni subjekat upravljanja;
- Smisao zaposlenih je usvajanje novih poslovnih znanja, veština i obrazaca ponašanja kako bi se kontinuirano ostvarivali dobri poslovni rezultati;
- Usavršavanje znanja je ključni element uspeha u razvoju ljudskih resursa;
- Timski rad je ključna komponenta produktivnosti, efikasnosti i zadovoljstva poslom zaposlenih, kao i rezultata koje zaposleni ostvare tokom rada;
- Menadžeri ljudskih resursa imaju stratešku ulogu u građenju organizacione kulture i postavljanju osnova za uvođenje promena u organizaciji;
- Zajedničko delovanje poslovne strategije i strategije ljudskih resursa vodi boljoj praksi ljudskih resursa, a ona većoj efektivnosti i kompetencijama zaposlenih;

- Za onoliko za koliko je znanje najdragoceniji resurs savremene ekonomije, odnosno za onoliko za koliko su ljudski resursi najznačajniji kapital organizacije najmanje za toliko je povećana efikasnost i efektivnost upravljanja ljudskim resursima i poslovanja organizacije;

1.5. METODE ISTRAŽIVANJA

Interdisciplinarnost predmeta istraživanja, ciljevi, sistem hipoteza, kao i potreba da se ostvare osnovni metodološki zahtjevi – objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost – zahtjeva primenu:

- Osnovnih analitičkih metoda: metoda analize, metoda apstrakcije, metoda specijalizacije i metoda dedukcije;
- Osnovnih sintetičkih metoda: metoda sinteze, metoda konkretizacije, metoda generalizacije i metoda indukcija;
- Opštenaučnih metoda: hipotetičko-deduktivni metod, analitičko-deduktivni i komparativni;
- U prikupljanju podataka nameravamo da primenimo metod analize sadržaja dokumenata - sadržaja primarnih i sekundarnih izvora (naučnih izvora i savremene poslovne prakse).

Primenom ovih metoda, moguće je validno ostvarenje naučnog i društvenog cilja istraživanja. Pristup istraživanju je integrativan, sintetički, u smislu što se nijednom metodološkom postupku ne daje isključiva prednost, već su svi podjednako zastupljeni.¹⁷

¹⁷ Miljević, I. M. (2007) : *Metodologije naučnog rada*, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Filozofski fakultet, Pale, pogledati četvrti deo - Metode naučnog rada i istraživanja, str.115-263

Drugi deo

**STRATEGIJSKI MENADŽMENT KAO PARADIGMA
POSLOVNOG UPRAVLJANJA SAVREMENIM
ORGANIZACIJAMA**

2.1. PRETHODNE NAPOMENE

Strategijski menadžment jeste pretpostavka i izraz paradigme savremenog poslovanja organizacija na globalističkom tržištu. Ono što je izuzetno aktuelno za poslovne procese jeste da se po ovoj paradigmi na bazi anticipacije šansi i opasnosti, na jednoj, i jakih i slabih strana organizacije na drugoj strani, identifikuju kritični faktori poslovnog uspeha, te shodno prethodno utvrđenoj strategijskoj viziji, opredeljuju misija, razvojni ciljevi, kao i pravci, metode i instrumenti njihove optimalne realizacije u dinamičnoj poslovnoj sredini. Naime, radi se o sistemu međusobno povezanih poslovnih odluka koje se donose u procesu kreativnih iteracija, a kojim organizacija uspostavlja optimalan odnos između svojih mogućnosti i izazova iz okruženja. Prema tome, reč je o proaktivnom odnosu organizacije sa okruženjem, uvid u izvore konkurentskih okolnosti, pogled na celinu organizacije kao svojevrsne kolekcije ljudskih, materijalnih, finansijskih i informatičkih resursa, te upravljanja promenama na osnovu prethodnog kreiranja strategijske vizije.

Iz kazanog proizilazi da je *formulisanje strategije* jedna od najvažnijih faza procesa strategijskog menadžmenta - nijedna strategija ne može se sprovesti ako nije na pravi način formulisana. Formulisanje strategije obuhvata utvrđivanje različitih puteva (načina), odnosno različitih strategijskih opcija (njihovo generisanje, vrednovanje i selekciju) za ostvarenje (realizovanje) misije i ciljeva organizacije.

Savremene organizacije formulišu strategije za tri glavna nivoa:

- *korporativni* (opšti-generalni),
- *poslovni* (za poslovne jedinice) i
- *funkcionalni* (za pojedine funkcije: marketing, finansije, *ljudske resurse*...).

2.2. KORPORATIVNE STRATEGIJE

Korporativna strategija je strategija koja se odnosi na donošenje opštih ili nešto dugoročnijih odluka o tome kojim poslom (poslovima) se organizacija bavi ili želi da se bavi i kakvi su njeni budući planovi u vezi sa tim poslovima.

Generalna (opšta ili korporacijska) strategija može da se odnosi na:

- *strategiju koncentracije*,
- *strategiju stabilnog (ograničenog) rasta*,
- *strategiju redukcije (smanjenja) poslovanja*,
- *strategiju rasta*, i
- *kombinovane strategije*.

Strategija koncentracije (usredsređenosti) fokusira organizaciju na jednu liniju biznisa, na svoju primarnu oblast poslovanja i pokušava da postigne željene ciljeve u vezi sa rastom i širenjem svoje glavne poslovne delatnosti.

Strategiju stabilnog (ograničenog) rasta koriste organizacije koje su zadovoljne dosadašnjim performansama svog razvoja i poslovanja (po obimu i strukturi biznisa). Ove organizacije se drže dosadašnjeg poslovnog portfolija, kanala distribucije i tržišnih segmenata. Izbegava se rizik u poslovanju i preferira se postojeće poslovanje i stabilnost. Strategija stabilnog rasta ne podrazumeva da organizacija ne radi ništa,

nuti da nije zainteresovana da ostvaruje maksimum profita. Naprotiv, strategijom stabilnog rasta organizacija nastoji da poveća svoju efikasnost i konkurentsku prednost, i tako stabilizuje svoju konkurentsku poziciju. Ovu strategiju treba koristiti kada planske premise ukazuju na to da se okruženje organizacije neće bitnije menjati u budućnosti i kada je postignuta odgovarajuća konkurentska pozicija.

Savremena poslovna praksa ukazuje da postoje podstrategije u okviru strategije stabilnog (ograničenog) rasta organizacije i to:

- *strategija inkrementalnog (dodatnog) rasta,*
- *strategija profita ili žetve,*
- *strategija pauze i*
- *strategija održivog rasta.*

Postoje i one organizacije koje ne ispunjavaju svoje strategijske dugoročne ciljeve - koje beleže pad poslovnog učinka. Mnogi faktori utiču na to: recesija na domaćem i međunarodnom tržištu, međunarodne ekonomsko-političke blokade, restriktivna politika vlade, promene u tražnji, teškoće u pribavljanju resursa, loš menadžment, neadekvatna organizacija... U takvim okolnostima organizacija koristi strategiju redukcije (smanjenja) ili preorijentacije, koja će doprineti zaustavljanju pada negativnih performansi i preorijentaciji u poslovanju i vraćanju organizacije na pravi put kako bi počela da ostvaruje svoje ciljeve.

Iz empirijskih iskustava proizilazi da su podstrategije u okviru strategije redukcije i/ili preorijentacije:

- *strategija zaokreta,*
- *strategija dezinvestiranja,*
- *strategija likvidacije,*
- *strategija zarobljavanja i*
- *strategija restrukturiranja poslovnog portfolia.*

Strategija rasta je strategija koja za rezultat ima širenje palete proizvoda (roba, usluga, ideja) koje organizacija nudi ili tržišta koja opslužuje, kao i povećanje obima njene aktivnosti ili operacija bilo u okviru postojeće poslovne oblasti ili u okviru novih poslovnih oblasti. Organizacije koriste strategiju rasta da bi ostvarile svoje ciljeve koje se odnose na poslovne performanse.

Proces formulisanja strategije rasta organizacije uključuje donošenje strategijskih opcija vezanih za pravac, metod, tempo rasta i poželjan nivo fleksibilnosti. Strategijske odluke o pravcu, metodi, tempu i fleksibilnosti rasta organizacije nisu nezavisne jedna od druge, već ih treba posmatrati kao portfolio strategijskih opcija. Organizacije mogu kao pravac rasta koristiti ekspanziju, diversifikaciju i njihovu kombinaciju.

Ekspanzija u okviru postojećih delatnosti, odnosno kombinaciji proizvodnih i tržišnih mogućnosti u okviru date grane delatnosti bazira se na strategijama:

- *penetracije tržišta* (označava rast u vidu povećanja prodaje postojećeg proizvoda na postojećem tržištu),
- *razvoja tržišta* (rast prodaje postojećeg proizvoda na novom tržištu) i
- *razvoja proizvoda* (rast zasnovan na zameni postojećeg novim proizvodom na postojećem tržištu).

Diversifikacija omogućava da organizacija ostvari rast širenjem svog poslovanja na novu privrednu delatnost. Postoje dva glavna tipa diversifikacije:

- *koncentrična (povezana) diversifikacija* (predstavlja diversifikovanje poslovanja organizacije u novu privrednu delatnost, ali onu koja je povezana sa trenutnom oblašću poslovanja organizacije) i

- *konglomeratska (nepovezana) diversifikacija* (predstavlja diversifikovanje organizacije u novu privrednu delatnost koja nije povezana sa trenutnom oblašću poslovanja organizacije).

Pod tempom rasta se podrazumeva brzina kojom organizacija vrši napredak, rast, razvoj svoje veličine. Formulisanje i izbor tempa najvećim delom zavisi od strategijske pozicije organizacije, odnosno od toga da li organizacija vidi sebe kao učesnika u igri ili učesnika u trci na tržištu. Shodno tome se mogu izabrati:

- ofanzivni tempo rasta (*ofanzivna strategija* podrazumeva da organizacije, vodeći računa o svojim mogućnostima, nadmudre konkurente i u pogledu tempa, inicirajući pravovremeno sopstvena istraživanja, utrkujući se da prva razvije proizvod za kojim je tržište "gladno"),
- defanzivni tempo rasta (*defanzivnu strategiju* koriste organizacije koje žele da održe ili povećaju tržišno učešće određenog proizvoda) i
- *kombinovani tempo* (kombinacija ofanzivnog i defanzivnog, najčešće korišćen u savremenim organizacijama).

Pod fleksibilnošću organizacije podrazumeva se njena sposobnost pravovremenog reagovanja na promene kada je to neophodno. Što je nestabilnija sredina u kojoj organizacija obavlja svoju misiju, to su zahtevi za fleksibilnost veći. Fleksibilnost rasta i razvoja organizacije može biti: *eksterna* i *interna*.

Metod rasta organizacije predstavlja način na koji top menadžment (vrhovna uprava) organizacije predstavlja resurse koji su nužni za ostvarenje njene misije i ciljeva. Metod rasta organizacije se deli na:

- *interni metod* (organizacija procenjuje da može da ostvari rast stvarajući i razvijajući nove poslovne aktivnosti sasvim sama),
- *eksterni metod* (organizacija pojedine pravce rasta realizuje na način da se integriše, tj. spaja ili udružuje sa organizacijama koje već poseduju određene proizvode i kapacitete) i
- *kombinovani metod* (kombinacija internog i eksternog rasta).

Odlučujući uticaj na kombinovanje i izbor generalne (opšte ili korporacijske) strategije ima priroda okruženja (eksterne sredine) organizacije, njena postojeća konkurentna pozicija, interne snage i slabosti, i šanse i pretnje koje dolaze iz okruženja. Od organizacije se traži da koristi strategije pomoću kojih se prilagođava okruženju, ali i strategije pomoću kojih svesno menja okruženje i budućnost. Upravljanje promenama (eksternim i internim) postaje glavni zadatak savremenih organizacija.

2.3. POSLOVNE STRATEGIJE

Onda kada se govori (u teoriji i u praksi) o formulisanju poslovne strategije, obično se polazi od *konkurentne analize*. Sticanje i zadržavanje konkurentne prednosti je svrha strategijskog upravljanja. Nastojeći da stvore održivu konkurentnu prednost organizacije zapravo nastoje da pronađu način da se izdvoje od ostalih i budu konkurentne. Organizacija ili poslovna jedinica ovo postiže tako što primenjuje svoju konkurentnu strategiju.

Polazeći od pet konkurentskih snaga (stanja uslova ulaska potencijalnih pridošlica, pregovaračke snage kupaca, pregovaračke snage dobavljača, opasnosti

od supstituta proizvoda i rivalstva između postojećih firmi), M. Porter je istakao da postoje tri potencijalno uspješne generičke (opšte, osnovne) strategije za konkurentsko nadigravanje u grani:

- *strategija vođstva u troškovima*,
- *strategija diferencijacije i*
- *strategija fokusa*.

Strategiju vođstva u troškovima slede one organizacije koje teže da imaju najniže troškove u grani i koje proizvode asortiman za široku bazu kupaca. Glavni cilj lidera u troškovima jeste da ima najniže troškove u svojoj grani. Pošto ima najniže troškove u svojoj delatnosti, on može da zaračunava najniže cene, a da i pored toga ostvaruje profit. Da bi se strategija vođstva u troškovima uspešno sprovedla potrebno je da lider sve čini sa ciljem da zadrži troškove na najnižem mogućem nivou. Glavne karakteristike ove strategije su da lider u troškovima nema širok proizvodni asortiman, pridaje važnost kontroli proizvodnje, ima rigoroznu upotrebu budžeta, malu diferencijaciju proizvoda, ograničenu tržišnu segmentaciju, stavlja akcenat na poboljšanje produktivnosti.

A najveći nedostatak ove strategije se ogleda u tome što bi konkurenti mogli da pronađu način da snize troškove još više nego lider i na taj način potru njegovu troškovnu prednost. Takođe, konkurenti vrlo lako mogu da prekopiraju taktiku koju lider u troškovima primenjuje i tako smanje njegovu troškovnu prednost. Lider u troškovima ne bi smeo da dozvoli da, preokupiran time da smanji svoje troškove, zanemari potrebe kupaca.

Strategiju diferencijacije primenjuje organizacija koja želi da se nadmeće pružanjem jedinstvenih (drugačijih) proizvoda sa odlikama koje kupci vrednuju, opažaju kao drugačije i za koje su spremni da plate visoku cenu. Osnovni cilj organizacije koja se odlučila za ovu strategiju jeste da konkuriše pružanjem usluga i dobara koje su u očima kupaca jedinstvene i drugačije od ostalih. Ukoliko je organizacija koja se odlučila za diferencijaciju u stanju da taj cilj i ostvari, tek tada može da računa na visoku zaradu, jer kupci u tom slučaju uviđaju da su proizvod ili usluga koje ta firma pruža drugačiji od ostalih i da na jedinstven način zadovoljavaju njihove potrebe. Otuda su njene glavne karakteristike:

- široka paleta proizvodnih linija – mnoštvo različitih modela, karakteristika, cenovnih rangova itd;
- usresređenost na kupca koji treba da opazi jedinstvenost proizvoda i usluga;
- kontrola troškova da bi se zaštitio profit, ali ne u toj meri da bi se izgubio izvor diferenciranja;
- kompanija se trudi da izgradi lojalnost brendu;
- svoje konkurentske sposobnosti koriste u svrhe marketinga i istraživanja i razvoja.

Glavni nedostatak strategije diferencijacije se ogleda u činjenici da organizacija mora da zadrži svoju jedinstvenost u očima kupca. Naime, ukoliko proizvod (roba, usluga, ideja) izgubi svojstvo jedinstvenosti u očima kupaca, oni neće biti voljni da plate za njega premijsku cenu samo da bi imali proizvod koji je diferenciran. Takođe, kupci mogu da postanu osetljivi na cenu, pa samim tim razlike u proizvodima više ne bi bile njihov prioritet broj jedan.

Strategija fokusa primenjuje se kada organizacija želi da postigne bilo prednost u troškovima, bilo prednost na osnovu diferencijacije, ali u okviru ograničenog (uzanog) segmenta potrošačkog tela ili u određenom tržišnom segmentu. Organizacija koja primenjuje strategiju fokusa orijentisana je na

opsluživanje određene tržišne niše. Tri opšta načina na koja se specijalizovane tržišne niše mogu podeliti u segmente su: prema geografskom području, prema tipu kupca ili prema proizvodnoj liniji.

Organizacija koja sledi strategiju fokusa na osnovu troškova nadmeće se posedovanjem nižih troškova u specifičnim i uskim tržišnim nišama nego lider u troškovima u celokupnom privrednom okruženju. A ona organizacija koja sledi strategiju fokusa na osnovu diferencijacije može da postigne istu na osnovu bilo kog parametra koji organizacija koja sledi strategiju diferencijacije u celokupnoj privrednoj grani koristi - na osnovu karakteristika proizvoda, inovacija u pogledu proizvoda, kvaliteta proizvoda, brzine reagovanja na zahteve kupca, itd. Međutim, razlika je u tome što se fokuser orijentiše na jedan ili nekoliko tržišnih segmenata, a ne na sve.

Prednosti strategije fokusa su da: organizacija koja sledi ovu strategiju dobro poznaje svoju tržišnu nišu – može da ostane u blizini svojih kupaca i da spremno odgovori na njihove promenljive potrebe; samim tim što efektivno i efikasno odgovara na potrebe kupaca, organizacija koja sledi strategiju fokusa može razviti snažnu lojalnost brendu; organizacija koja koristi ovu strategiju može da ima tržišnu nišu samo za sebe ukoliko pruža usluge ili proizvode koje ne pružaju konkurenti orijentisani na opsluživanje cele privredne grane.

Primere uspešnih strategija fokusiranja nalazimo u skoro svakoj industriji, a glavni njen nedostatak je u tome što organizacija koja sledi ovu strategiju često posluje u malom obimu, što otežava smanjenje troškova, kao i taj da se potrebe kupaca u jednoj proizvodnoj niši mogu da promene. Takođe, uvek postoji opasnost od toga da organizacija koja se diferencirala na tržištu u okviru celokupne privredne grane baci oko na tržišnu nišu fokusera, pogotovo ako fokuser ostvaruje ogroman uspeh u toj određenoj niši, i da uđe na njegovu teritoriju nudeći svoje proizvode njegovim kupcima.

2.4. FUNKCIONALNE STRATEGIJE

Funkcionalne strategije su odluke i aktivnosti različitih funkcionalnih oblasti organizacije koje su usmerene ka ostvarenju kratkoročnih ciljeva. Polazi se od pretpostavke da sve organizacije moraju da pribave i pretvore resurse (inpute) u autpute (proizvode), kako bi ih učinili dostupnim svim kupcima ili klijentima organizacije. U pokušaju da to i ostvare, organizacije su usmerene na funkcionalna polja delovanja:

- *istraživanje i razvoj (R&D),*
- *operacije (proizvodnja ili usluge),*
- *finansije,*
- *marketing i*
- *ljudske resurse.*

U nauci je prisutno razlikovanje između dva tipa funkcionalnih strategija:¹⁸

1. *Ekonomske funkcionalne strategije* koje su fokusirane na:

- marketing,
- finansije,
- operacije (proizvodnja ili usluge),
- ljudske resurse,

¹⁸ Mašić, B., *Strategijski menadžment*, naved. izd., str. 240.

- informacijski sistem i
- istraživanje i razvoj.

2. *Menadžment funkcionalne strategije* koje su fokusirane na:

- menadžment funkcije planiranja,
- organizovanja,
- vođenja,
- kontrole,
- odlučivanja,
- komunikacije,
- predstavljanja i
- integrisanja.

Funkcionalnim strategijama jedne organizacije se strateški upravlja da bi njeni resursi, sposobnosti i ključne kompetencije mogli da se razviju u održivu konkurentsku prednost. Funkcionalne strategije nije samo bitno koordinisati jednu sa drugom, već ih je bitno uskladiti i sa ostalim organizacionim strategijama. Strateške odluke koje se donose na nivou poslovnih jedinica (na konkurentskom nivou) i na korporativnom nivou (nivou preduzeća) i utiču i podležu uticaju funkcionalnih strategija koje se primenjuju. Korporativna strategija služi da bi organizaciju usmeravala u određenom pravcu. Funkcionalne i poslovne strategije obezbeđuju sredstva (resursi, distinktivne sposobnosti, ključne kompetencije, konkurentsku prednost) koja garantuju da će organizacija slediti taj utvrđeni pravac i da će uspeti da prepozna i izađe na kraj sa promenama koje se budu dešavale.

Sintetički kazano: od tipa strategije - korporativne, poslovne i funkcionalne - u određenoj meri zavisi da li će se organizacija baviti svojom osnovnom delatnošću i da li će ostvariti svoje strateške ciljeve. Koordinisanje tih strategija od presudnog je značaja za strateško upravljanje. Ta koordiniranost i međuzavisnost strategija podržava činjenicu da je organizacija sistem međusobno povezanih i međuzavisnih delova - nešto više nego prost zbir istih. To dalje znači da su svi organizacioni nivoi - korporativni, funkcionalni i poslovni - koordinirani i dijalektički međusobno povezani.



Rezultati savremenih teorijsko-empirijskih istraživanja, posebno oni koji polaze i operacionalizuju prethodno rečeno, potvrđuju da samo one organizacije koje su strategijama orijentisane ka ljudskim resursima mogu da izgrade i održe svoju konkurentsku prednost. To znači: ljudski resursi predstavljaju osnov konkurentске prednosti organizacija danas i u tom smislu, zauzimaju važno mesto u formulisanju i primeni strategije, kao i strategijskoj kontroli. Ako je to tako, a prema rezultatima naučnih analiza jeste, onda je nužno da menadžment ljudskih resursa treba percipirati kao strategijskog partnera u organizaciji. Otuda, kao što je već rečeno, izrada strategijskog plana organizacije podrazumeva utvrđivanje i analizu šansi i uspostavljanje ravnoteže između eksternih šansi i opasnosti na jednoj strani i internih snaga i slabosti na drugoj.

Strategijski planovi trebalo bi da iskoriste šanse i snage organizacije i da smanje ili uklone opasnosti i slabosti.¹⁹ U tom smislu, potrebno je naglasiti neophodnost procene ljudskih resursa u okviru sprovođenja analize unutrašnjih snaga i slabosti organizacije, koja se, najčešće vrši SWOT analizom. Ukoliko organizacija propusti navedenu analizu, realno je očekivati da će formulisano strategiju biti teško slediti. Na pr. ukoliko se organizacija odluči za strategiju vođstva u troškovima, putem tehnološkog unapređenja i uvođenjem informacionog sistema statističkog procesa kontrole, a tek naknadno otkrije da njeni zaposleni nisu u stanju, zbog nedostatka odgovarajućih znanja i veština, da rade sa novom opremom, onda će ova strategija biti osuđena na neuspeh. Zato je od veoma velike važnosti da se sva pitanja ljudskih resursa razmotre prilikom formulisanja strategije i da se, ako je moguće, usvoji integrisani nivo povezanosti.

¹⁹ Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd. Str. 12.

Nakon izbora odgovarajuće strategije sledi proces njenog sprovođenja – konkretne primene u svakodnevnom životu organizacije. Savremena poslovna praksa jasno upozorava da je u realizaciji tih procesa bitna i aktuelna uloga ljudskih resursa. To konkretno znači da je u procesu primene strategije neophodno razmotriti pet varijabli:²⁰ organizacionu strukturu, oblikovanje zadataka, selekciju, obuku i razvoj zaposlenih, sistem nagrađivanja i vrste informacija i informacionih sistema. Menadžment ljudskih resursa direktno odgovara za: oblikovanje posla, selekciju, obuku i razvoj zaposlenih, kao i sistem nagrađivanja. Prema tome, da bi se strategija uspešno primenila, potrebno je oblikovati zadatke da budu u sklopu postojećih radnih mesta, na funkcionalan i delotvoran način, a sve kroz procese analize posla i oblikovanja posla, o čemu će biti reči kasnije. Dalje, funkcija menadžmenta ljudskih resursa treba da osigura da organizacija raspolaže ljudima koji imaju potrebno znanje i veštine, da bi mogli efikasno da sprovode svoje zadatke u procesu primene strategije. Ovaj cilj se ostvaruje kroz regrutovanje, selekciju, obuku i razvoj zaposlenih. Da bi zaposleni radili na način koji će doprineti sprovođenju poslovne strategije, potrebno je da postoje odgovarajući sistemi upravljanja njihovom uspešnošću, kao i sistemi nagrađivanja. Dakle, da bi postigla sve navedeno, funkcija menadžmenta ljudskih resursa treba da ima odgovarajuće analize posla, sisteme regrutovanja, selekcije i zapošljavanja, programe obuke i razvoja zaposlenih, kao i metode njihove motivacije i nagrađivanja.

Danas je posebno aktuelno da se u fazi strategijske kontrole procenjuje i kritički ocenjuje strategija i to posebno sa aspekta uspešnosti njene primene. Naime, za organizaciju je životno značajno da stalno nadzire delotvornost strategije i njene primene kako bi bila u mogućnosti da uvidi eventualne probleme u ovom procesu ili preduzme odgovarajuću, korektivnu meru. Kontrola u funkciji uspešne primene strategije trebalo bi da bude balans između autonomije i kontrole učesnika u njenoj primeni.²¹ S jedne strane, radnici znanja očekuju visok nivo autonomije u svom radnom okruženju i ustanovljenim modelima ponašanja. Jedino u takvim uslovima njihova kreativnost i inovativnost mogu doći do punog izražaja. S druge strane, organizacije bazirane na znanju zahtevaju postojanje izvesnog nivoa kontrole, kako bi mogle da budu sigurne u ekonomsku opravdanost i svrsishodnost aktivnosti svojih zaposlenih. Postizanje navedenog balansa jedan je od glavnih izazova organizacije znanja.

²⁰ Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2000) *Menadžment ljudskih potencijala: Postizanje konkurentne prednosti*, Mate, Zagreb, str. 52.

²¹ Hislop, D. (2005) *Knowledge Management in Organizations. A Critical Introduction*, Oxford University Press, str. 228.

Treći deo

***STRATEGIJSKI PRISTUPI UPRAVLJANJU
LJUDSKIM RESURSIMA***

3.1. POJAM MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

Pristup upravljanju koji je nazvan “*menadžment ljudskih resursa*” (*human resource management*) u teoriji se pojavljuje osamdesetih godina prošlog veka. Do tada se uglavnom govorilo o personalnom menadžmentu. Promena naziva je suštinski označila i *kvalitativno novu fazu* u razvoju ove delatnosti – težište se pomera sa kontrole troškova rada na shvatanje ličnosti zaposlenih i njihovih sposobnosti kao važnog resursa u organizaciji i davanje strateškog značaja i uloge upravljanja tim resursima u organizaciji.²²

Dakle, kada se govori o upravljanju ljudima kao pojmu, razlikujemo dve osnovne paradigme: *personalni menadžment* i *menadžment ljudskih resursa*.²³

Sedamdesetih godina dvadesetog veka javila se ideja personalnog menadžmenta koji je zaživeo u velikim organizacijama. Ova funkcija je pokrivala oblast regrutovanja i selekcije, plaćanja, socijalne brige za radnike, poštovanja pravila industrijskih organizacija i poslovanja, obuke zaposlenih, kao i regulisanja načina njihovog odlaska iz kompanije. Većinom ovih dnevnih zadataka rukovodio je personalni specijalista, bez učestvovanja linijskih menadžera. Ovakav način upravljanja radnicima se svodio na obavljanje administrativnih poslova i zadataka.

Politike i prakse upravljanja ljudskim resursima, nazvane menadžment ljudskih resursa, nastale su u kasnim 70-tim i ranim 80-tim dvadesetog veka u SAD-u. Nastanak menadžmenta ljudskih resursa znači nagli prekid sa paradigmom personalnog menadžmenta. Ovaj način menadžerskog razmišljanja nastao je pod uticajem niza faktora, od gubitka vere u tradicionalnu masovnu proizvodnju, pa sve do uticaja novih tehnologija na radne procese. Menadžeri su postali svesni da će rapidni razvoj tehnologija u globalnom konkurentskom okruženju zahtevati kontinuirane organizacione promene, što implicira i potrebu za kontinuirano učenje i obuku zaposlenih. To je prouzrokovalo potrebu poslodavaca da ulažu potrebna sredstva u unapređenje svojih, ali i veština svojih zaposlenih. Sve to je dovelo do jačanja veze između zaposlenih i poslodavca. Došlo je do promene, ne samo posla radnika, već i posla poslodavca. Personalni menadžment više nije mogao da odgovori savremenim uslovima. U konkurentskoj globalnoj ekonomiji nije više bilo dovoljno upravljati ljudima reaktivno i pasivno. Konkurentska prednost ne dolazi više isključivo od kapitalnih investicija, već od ljudskih resursa kojima je neophodno upravljati proaktivno i strategijski, ukoliko organizacija želi da bude uspešna.

Ono što je evidentno jeste da se razvojem ekonomije znanja menja uloga i značaj menadžmenta ljudskih resursa. Reč je o transformaciji personalnog odeljenja u menadžment ljudskih resursa koji ima izuzetno bitnu ulogu u postizanju konkurentске prednosti preduzeća. Hipotetički tvrdimo da se razvojem ekonomije znanja menja uloga i značaj menadžmenta ljudskih resursa. Reč je o transformaciji personalnog odeljenja u menadžment ljudskih resursa koji ima izuzetno bitnu ulogu u postizanju konkurentске prednosti preduzeća.

Kada su u pitanju faze u razvoju upravljanja ljudskim resursima, mogu se izdvojiti tri različita pristupa:

1. *Upravljanje osobljem*
2. *Upravljanje ljudskim resursima*

²² Tyson S., York A., (1996), *Human resource management*, 3rd. Ed., Made simple books, p. 40

²³ Armstrong M. (2006), *A handbook of Human Resource Management Practice*, 10th edition, Kogan Page, London, str. 8

3. Strategijsko upravljanje ljudskim resursima

Upravljanje osobljem kao jedan od pristupa upravljanja ljudskim resursima je bio prisutan sve do osamdesetih godina prošlog veka i smatrala se odličnom u oblastima kadrovske službe gde su se obavljali zadaci administrativno upravljanje platama, beneficijama, godišnjim odmorima i slično.

Tek krajem osamdesetih godina je postalo jasno da su ljudi dragocen resurs kome treba posvetiti pažnju u strateškom smislu. U tom periodu nastao je termin „upravljanje ljudskim resursima“. Upravljanje osobljem je imalo funkciju specijalističke podrške upravljanju organizacijom, dok upravljanje ljudskim resursima zauzima ravnopravno mesto sa ostalim aspektima upravljanja. Ljudski resursi dobijaju komponentu konkurentске prednosti. Devedesetih godina se upravljanje ljudskim resursima definitivno pretvara u suštinsku upravljačku aktivnost, koja se bazira na učinku.

Strategijska komponenta dovela je do treće faze u razvoju upravljanja ljudskim resursima koja se naziva strategijsko upravljanje ljudskim resursima. Strategijsko upravljanje ljudskim resursima se sastoji od niza postupaka sa ciljem maksimiziranja organizacione integracije, posvećenosti zaposlenih, fleksibilnosti i kvaliteta rada. Razlika u odnosu na prethodnu fazu je u integrisanosti sa strategijom firme, u odnosu na raniju usklađenost sa strategijom.²⁴

Pod *ljudskim resursima* se podrazumevaju ukupni ljudski potencijali u organizaciji: raspoloživa znanja i iskustva, upotrebljive sposobnosti i veštine, moguće ideje i kreacije, stepen motivisanosti i zainteresovanosti za ostvarivanje organizacionih ciljeva i slično.²⁵ Ovaj pojam („ljudski resursi“), kako je već rečeno, javlja se krajem sedamdesetih i početkom osamdesetih godina prošlog veka u SAD i V. Britaniji, i to najpre u stručnoj literaturi, a zatim i u svakodnevnoj komunikaciji. Njegov nastanak pratile su brojne kritike i osporavanja²⁶ uprkos kojima se on ubrzo širi i u druge zemlje²⁷ i zadobija sve veći broj pristalica koji smatraju da se poistovećivanjem ljudi sa resursima konačno prestaje sa praksom prema kojoj su materijalni, finansijski i drugi resursi tretirani povoljnije nego zaposleni. Ta praksa više nije moguća jer su ljudski resursi i u terminološkom smislu, u najmanju ruku izjednačeni sa ostalim resursima organizacije. Naime, pojam „ljudski resursi“ ne može se izjednačiti s pojmovima „kadrovi“ ili „personal“ jer predstavlja mnogo širi pojam od „svih zaposlenih“ u jednom preduzeću. Njime se ne označavaju samo zaposleni nego i njihovi kvaliteti i rezultati, njihove vrednosti i sposobnosti, veštine i

²⁴ Razvoj menadžmenta ljudskih resursa kao naučne i nastavne discipline karakteriše favorizovanje humanističkih ciljeva i principa - *savremeni koncept menadžmenta ljudskih resursa ne podrazumeva samo čoveka koji ide na posao da bi radio i primao platu, nego da bi se tretirao i kao subjekat upravljanja, odnosno da bi se nešto i pitao u procesu upravljanja*. Ljudi su ključni faktor koji doprinosi razvijanju preduzeća na tržištu. Danas gotovo svi poslodavci govore koliko su za uspeh organizacije ustvari zaslužni zaposleni u njoj. Uloženi novac u ljudske resurse više niko ne smatra troškom već isplativom investicijom - Đorđević Boljanović J., Pavić S. Z. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 15

²⁵ Kulić Ž. (2005.), *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Radnička štampa, Beograd, str. 21.

²⁶ Naime, kritičari takvog načina oslovljavanja zaposlenih smatraju da je ponižavajući za čoveka jer ga poistovećuje sa objektom upravljanja i svodi na puki dodatak mašini. Pošto su ljudi najveće bogatstvo organizacije, nedopustivo je po njima, da se dovode u istu ravan sa novcem, mašinama, i informacijama, pogotovo, ako se teži izgrađivanju humanijih odnosa između vlasnika kapitala i vlasnika radne snage. Takav pristup, po mišljenju kritičara, vodi u prošlost, a ne u budućnost, jer se njime ignorišu osnovne ljudske vrednosti, koje se u XXI veku ne mogu dovoditi u pitanje.

²⁷ U Republici Srbiji ovaj pojam se odomaćuje u poslednjoj dekadi prošlog veka i do danas je postao prepoznatljiv, prihvatljiv i koristi se kako u stručnoj literaturi, organizacijama tako i u svakodnevnoj komunikaciji. U upotrebi, međutim, još uvek egzistiraju i pojmovi „kadrovi“ i „personal“. „Kadrovi“ u svom izvornom značenju predstavljaju komandni sastav vojske, a termin je korišćen u socijalističkim zemljama za označavanje rukovodstva nekog preduzeća, da bi se kasnije koristio za sve zaposlene, a reč „personal“ je latinskog porekla i s druge strane, označava sve zaposlene u organizaciji pa je otuda bio u širokoj upotrebi kako na istoku tako i na zapadu.

moгуćnosti, odnosno njihova znanja i sveukupni potencijali. A u naučnoj lektiri postoje brojne definicije, uže i šire. Ilustracije radi navodimo neke od njih:

- *Menadžment ljudskih resursa je deo nauke o organizaciji koji se bavi proučavanjem svih aspekata zaposlenosti u organizaciji. On je u isto vreme i važna poslovna i upravljačka funkcija u organizaciji.*²⁸
- *Menadžment ljudskih resursa je niz aktivnosti koje radnim ljudima i organizaciji, koja koristi njihove sposobnosti, pružaju mogućnost da postignu dogovor o ciljevima i prirodi radnog odnosa i da potom, taj dogovor sprovedu u delo.*²⁹
- *Menadžment ljudskih resursa u organizaciji obuhvata izbor ciljeva, utvrđivanje politike, kao i planiranje, organizovanje, koordinaciju i kontrolu delatnosti u području ljudskih resursa, i to preuzimanjem upravljačkih akcija radi postizanja izabranih ciljeva i ostvarivanja same svrhe upravljačke funkcije kao podsistema funkcionisanja organizacije.*³⁰
- *Menadžment ljudskih resursa je izvršna funkcija u organizaciji, čija je svrha što efektnije postupanje sa zaposlenima, da bi se ostvarili organizacioni i individualni ciljevi.*³¹

Ono oko čega postoji jedinstven stav jeste da je menadžment ljudskih resursa naučna disciplina i jedna od najznačajnijih poslovnih i upravljačkih funkcija u organizaciji. U njenom fokusu je upravljanje najvrednijim, ali u isto vreme najproblematičnijim resursima, a to su ljudi, i to na takav način koji doprinosi ostvarenju pojedinačnih interesa zaposlenih ostvarenjem poslovne efikasnosti i ciljeva organizacije. Naime, *ljudski resursi jesu ukupan ljudski potencijal u određenom prostoru (geografskom, društvenom, ekonomskom, političkom, pravnom, nacionalnom, kulturno i sl); to su fizičke, fiziološke, psihičke, duhovne i druge ljudske vrednosti, njihova otkrivena i latentna potencijalna energija; njihova kultura, već stečeno znanje, umeće, navike, sposobnosti, njihov ukupni civilizacijski domet.*

Prema tome, upravljanje ljudskim resursima je podsistem upravljanja organizacijom koji za svako radno mesto obezbeđuje sposobne i odgovorne kadrove i omogućuje da svaki pojedinac i organizacija u celini ostvare maksimalne poslovne ciljeve. Na osnovu prethodnog definisanja pojma upravljanja ljudskim resursima dolazimo do nalaza da je *sve veći značaj ljudskih resursa i da efektivno upravljanje ovim resursima je strateški interes organizacije koji može da obezbedi konkurentsku prednost na tržištu.* Definisanje i objašnjenje celokupnog menadžmenta ljudskih resursa nam ukazuje na važnost ljudskih resursa u organizaciji i značaj njihovog upravljanja. Uloga i značaj menadžmenta ljudskih resursa ogleda se u tome što pravilnim organizovanjem aktivnosti omogućava organizaciji da angažuje pravu osobu na pravom mestu, da zaposlenima omogući usavršavanje i napredak, pravilno motiviše i nagrađuje zaposlene, i da pravilnim koordinisanjem svih navedenih aktivnosti ostvari dobre rezultate za organizaciju.³²

²⁸ Bogićević, B. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 6

²⁹ Torrington, D., Hall, L. i Taylor, S. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Beograd, str.13

³⁰ Čamilović, S. i Vujić, V. (2006) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Tekon-Tehnokonsalting, Beograd, str.13

³¹ Ivancevich, M. J. (2007) *Human Resources Management*, Mc Graw-Hill, International Edition, str.4

³² Đorđević Boljanović J., Pavić S. Z. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 15

3.2. CILJEVI I BITNE KARAKTERISTIKE MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

Ciljevi upravljanja ljudskim resursima³³ su promjenljivi, dinamični, međusobno povezani i proizilaze iz rezultata koji se žele ostvariti, od nivoa pojedinačnog radnog mesta do nivoa cele organizacije.

Osnovni cilj menadžmenta ljudskih resursa predstavlja ostvarenje uspeha organizacije kroz efikasno korišćenje ljudskih potencijala i ostvarivanje individualnih potreba i interesa. Ovaj osnovni cilj nastoji se postići ostvarivanjem parcijalnih ciljeva, a to su:³⁴

- *organizacioni cilj* - svrha menadžmenta ljudskih resursa je poboljšanje efikasnosti zaposlenih, a samim tim i organizacije u celini. Adekvatnim tretmanom i motivacijom zaposlenih omogućava se uspješnije poslovanje i dostizanje postavljenih ciljeva organizacije;
- *funkcionalni cilj* – predstavlja uspostavljanje i održavanje skladnih odnosa, kako unutar, tako i izvan organizacije, koji su primereni njenoj veličini i organizacionoj strukturi;
- *društveni cilj* – etička i društvena odgovornost prema potrebama i zahtevima društva, uz minimiziranje negativnih uticaja tih zahteva. Nesposobnost organizacije da svoje resurse koristi u skladu sa društveno propisanim normama može izazvati neželjene posledice;
- *lični cilj* – neophodno je podržati i pomoći zaposlene u realizaciji njihovih interesa, postizanju ličnog uspeha i razvoju karijere, ako ostvarivanje tih individualnih ciljeva doprinosi ostvarivanju ciljeva organizacije.

Navedeni ciljevi se ne mogu uvek bezuslovno zadovoljiti, međutim, što se više ciljeva ostvari, veći će biti i doprinos menadžmenta ljudskih resursa uspešnosti organizacije i zadovoljenju individualnih potreba zaposlenih.

Menadžment ljudskih resursa ostvaruje svoje ciljeve raznovrsnim aktivnostima u organizaciji, a osnovni uslov za njihov uspeh predstavlja konstruktivna saradnja svih nivoa menadžmenta i zaposlenih. U definisanju ciljeva preduzeća, ne treba da učestvuju samo menadžeri kao viši nivo, nego i svi zaposleni jer se na taj način iskorišćavanju svi raspoloživi potencijali organizacije. Sve ovo je zbog toga što postoje četiri uvek aktuelna cilja koje menadžeri ljudskih resursa treba da postignu:

1) *Ciljevi koji se odnose na zaposlene*. Osnovni cilj menadžera ljudskih resursa jeste da organizaciji obezbedi kvalitetne ljude koji će biti u stanju da efikasno i efektivno obavljaju zadate poslove. Da bi ostvarenje ovog cilja bilo uspešno, potrebno je da se utvrdi organizaciona struktura, vrsta ugovora pod kojim će zaposleni biti angažovani, odabir kvalitetnih ljudi i njihovo zadržavanje u organizaciji.

2) *Ciljevi koji se odnose na rad*. Kada organizacija obezbedi kvalitetne ljudske resurse, glavni cilj menadžera ljudskih resursa jeste da preduzmu sve potrebne mere i aktivnosti kako bi zaposleni bili motivisani, predani poslu i maksimalno angažovani.

³³ Menadžment ljudskih resursa ili upravljanje ljudskim resursima, kao naučna disciplina, ima nekoliko važnih karakteristika: *pragmatičnost* - inicijalno nastala kao profesija i ostala u čvrstoj sprezi sa praksom; *multidisciplinarnost* - izrastala na saznanjima drugih disciplina, kao što su: naučno upravljanje, industrijska psihologija, socijalna psihologija, organizaciono ponašanje, koje su na njen razvoj izvršile najveći uticaj; *nepostojanje integrativne teorije ili jedinstvenog konceptualnog okvira* - što je rezultat pragmatičnog neteorijskog konteksta nastanka discipline, težišta na pojedinačnim aktivnostima i snažnog oslanjanja na druge naučne discipline.

³⁴ Štangl-Šušnjar, G. i Zimanji, V. (2005) *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Subotica, str.16

Ovde se posebno naglašava uloga obuke i razvoja, sistema nagrađivanja zaposlenih, kao i disciplinovanje zaposlenih i ostvarivanje visokih radnih standarda.

3) *Ciljevi koji se odnose na menadžment promena.* Promene se ne dešavaju samo u spoljašnjem okruženju organizacije, već i sama organizacija izaziva promene i inovacije kako bi mogla da ostvari i održi svoju konkurentsku prednost na tržištu. U ostvarivanju ovog cilja, od odeljenja za menadžment ljudskih resursa očekuje se da angažuje prave lidere, inovatore, kreativne ljude koji pokreću promene oko sebe.

4) *Administrativni ciljevi.* Administrativni poslovi su vrlo važni za uspešno obavljanje poslova menadžera ljudskih resursa. Pod ovim poslovima podrazumevamo ne samo poslove preciznog prikupljanja i ažuriranja podataka o zaposlenima (njihovim sposobnostima, znanjima, veštinama, ciljevima u karijeri), nego i pravni poslovi koji se odnose prvenstveno na usklađivanje zakonskom regulativom (pravni, finansijski, socijalni aspekt)³⁵.

Specifičnost menadžmenta ljudskih resursa i njihov značaj, između ostalog, ogledaju se u sledećem:

- ljudski resursi za razliku od ostalih resursa mogu da stave u funkciju sve umne, fizičke i druge potencijale kojima raspolažu;
- ljudski potencijali dobro ukomponovani i usmereni u pravcu timskog koncepta rada obezbeđuju sinergijski efekat, koji ukupne rezultate rada čini većim od pojedinačno ostvarenih rezultata;
- rezultati rada pojedinaca, grupa, timova i organizacije u celini, između ostalog, zavise i od ponašanja i motivisanosti zaposlenih i menadžera;
- jedino čovek može oblikovati viziju, projektovati strategiju, imati ideje, stvarati kreacije, osmišljavati nove proizvode i slično;
- pojedinačna znanja, sposobnosti, kvaliteti i dometi predstavljaju jedinstven potencijal organizacije, naročito ako se dobro ukomponuju i na pravi način usmere ka ostvarivanju organizacionih ciljeva;
- ljudski resursi imaju dugoročan uticaj na poslovanje organizacije između ostalog i zbog toga što se dejstvo određenih odluka i promena može godinama odražavati na ukupne efekte poslovanja;
- odnos organizacije prema ljudskim resursima ima višestruko dejstvo – ekonomske, socijalne i zdravstvene prirode;
- ljudski resursi imaju sposobnost samoobnavljanja i razvoja, tim pre što se upotrebom ne obezvređuju i ne smanjuju nego potvrđuju i povećavaju;
- ljudski resursi su povezani sa svim poslovnim funkcijama jer je ostvarivanje istih gotovo nezamislivo bez uključivanja čoveka i njegovih umnih i drugih potencijala;
- ulaganje u ljudske resurse je isplativije od ulaganja u bilo koje druge resurse, jer bez čoveka i njegovog rada nema ni viška vrednosti, odnosno novostvorene vrednosti.³⁶

Menadžment ljudskih resursa sve više postaje kolektivna aktivnost u kojoj učestvuju i menadžeri i zaposleni. Stalne promene okruženja, ubrzani razvoj nauke i tehnologije, povećanje konkurentnosti, svakodnevno suočavanje sa određenim teškoćama i izazovima, zahtevaju od menadžmenta organizacije da stalno traga za dobrim i adekvatnim rešenjima. Možemo zaključiti da je došlo do velikog zaokreta u načinu vođenja i tretiranja ljudskih resursa u organizaciji. Sve to daje značaj menadžmentu ljudskih resursa, a one koji to sprovode stavlja pred ozbiljne izazove.

³⁵ Đorđević Boljanović J., Pavić S. Z. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, naved. izd., str. 6

³⁶ Kulić Ž. (2006), *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Radnička štampa, Beograd, str. 22.

3.3. STRATEGIJSKI PRISTUP U MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA

Prema naučnim saznanjima i poslovnim empirijskim iskustvima strategijski menadžment ljudskih resursa predstavlja skup odluka i aktivnosti koje imaju za cilj osmišljeno razvijanje ljudskih potencijala radi obezbeđivanja konkurentske prednosti organizacije i strategijskih ciljeva poslovanja kao odgovor na izazove okruženja.³⁷

Menadžment ljudskih resursa na strategijskom nivou da bi doprineo konkurentskim prednostima organizacije ostvaruje sledeće ciljeve:³⁸

- nabavljanje i razvoj potrebnih ljudskih resursa, čime se procenjuju i zadovoljavaju buduće potrebe za ljudima, kao i njihovo napredovanje, permanentno obrazovanje i razvoj;
- vrednovanje zaposlenih za posao koji obavljaju u skladu sa pokazanim rezultatima čime se povećava motivacija i zaposleni obavezuju na ostvarenje postavljenih ciljeva;
- postavljanje dobrih odnosa u organizaciji koji se mogu održavati partnerskim odnosom između menadžera i zaposlenih.

Strategijsko upravljanje ljudskim resursima obuhvata formulisanje dugoročnih, srednjeročnih i kratkoročnih planova. Postupci koji vode ispunjavanju planova obuhvataju sledeće:

- projektovanje organizacije koja podrazumeva određivanje uloga i odgovornosti koje proizilaze iz ciljeva kompanije;
- unapređenje efektivnosti organizacije, što podrazumeva razvoj sposobnosti u pogledu timskog rada, komunikacije, produktivnosti, zadovoljavanja potreba internih i eksternih kupaca i upravljanju promenama;
- regrutovanje i razvijanje ljudskih resursa koji će moći da iznesu strateške planove kompanije;
- upravljanje učinkom i performansama što podrazumeva utvrđivanje i merenje učinka zaposlenih sa ciljem poboljšanja učinka kompanije;
- upravljanje nagrađivanjem koje podrazumeva mehanizme kojima se obezbeđuje da zaposleni shvate vrednosti koje se propagiraju na nivou kompanije, da su upoznati sa očekivanim učincima i da budu nagrađeni u skladu sa ispunjavanjem zahtevanih vrednosti;
- motivisanje zaposlenih finansijskim i nefinansijskim nagrađivanjem;
- razvijanje osećaja posvećenosti ciljevima kompanije i duha zajedništva u kome su potrebe pojedinaca integrisane sa potrebama kompanije;
- promena kulture, odnosno razvijanje odgovarajuće kulture unutar kompanije koja je u skladu sa postavljenim ciljevima;
- odnosi između zaposlenih koji se razvijaju sa ciljem smanjivanja konflikta između zaposlenih i rukovodstva i povećanja kooperacije između različitih delova kompanije;
- obezbeđivanje fleksibilnosti kompanije što podrazumeva razvoj strukture, sistema i tehnika koje omogućavaju kompaniji da se prilagodi promenama.

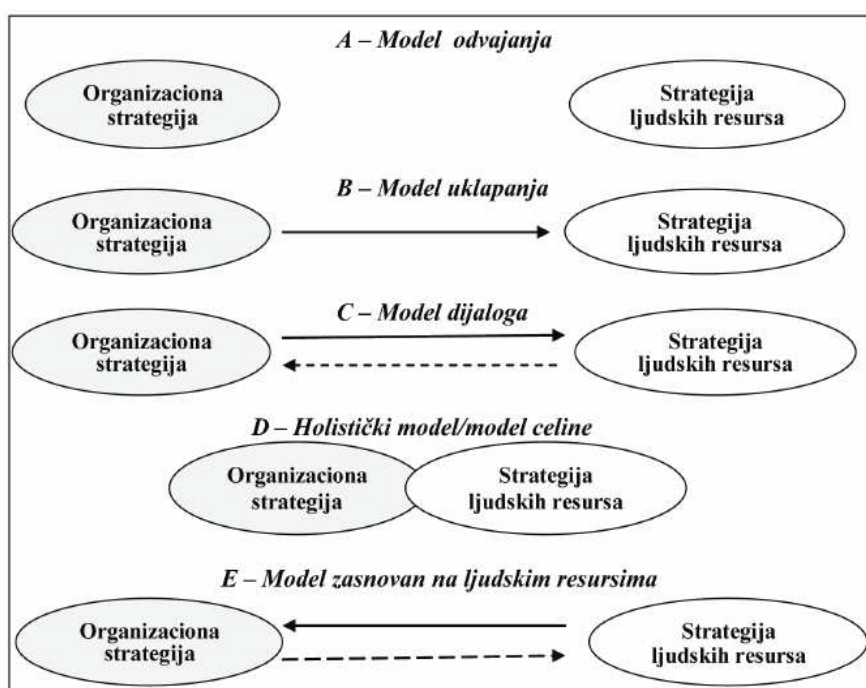
Ovi postupci su osnovne komponente strategijskog upravljanja ljudskim resursima, a detaljna razrada istih može se izvršiti samo ako je poznata oblast delovanja, veličina i nivo razvoja na kome se organizacija nalazi. Otuda proizilaze i

³⁷ Armstrong S., Mitchel B. (2007), *The Essential HR Handbook. A Quick and Handy Resource for Any Manager or HR Professional*, Career Press, str. 16

³⁸ Mašić B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 36

različiti nivoi povezanosti menadžmenta i strategije upravljanja ljudskim resursima. Naime, iz poslovne prakse proizilazi da organizacione celine za ljudske resurse nisu u dovoljnoj meri uključene u planiranje i razvoj organizacione strategije i strategije ljudskih resursa. Koliko će stručnjaci za ljudske resurse biti uključeni u strategiju ljudskih resursa zavisi od poslovnog okruženja, kulture organizacije, glavnog izvršnog rukovodioca i od kvaliteta viših stručnjaka za ljudske resurse. Organizaciona celina za ljudske resurse često je isključena iz procesa formiranja strategije, dok se strategija ljudskih resursa najpre sagledava u procesu implementacije organizacionih strategija. Najuspešnije organizacije su one koje imaju sposobnost da strategiju brzo sprovedu u delo, odnosno da izvrše implementaciju strategije ljudskih resursa. A mogući odnosi između menadžmenta i strategije upravljanja ljudskim resursima može da bude jedan od modela:

Slika br. 1. - *Mogući odnosi između menadžmenta i strategije ljudskih resursa*³⁹



Prema rezultatima istraživanja karakteristike modela su:

- *model odvajanja* (A) – čest je slučaj u manjim organizacijama i u njemu ne postoji nikakva povezanost između strategije ljudskih odnosa i organizacione strategije;
- *model uklapanja* (B) – predviđa uklapanje strategije ljudskih resursa u organizacionu strategiju i zaposlene vidi kao ključ u implementaciji organizacione strategije. Ovaj model je zastupljen u organizacijama koje svoje poslovne ciljeve usmeravaju sa top menadžmenta na niže organizacione celine, ali se i od organizacionih celina (uključujući i organizacionu celinu za ljudske resurse) očekuje da predlože funkcionalnu strategiju koja će omogućiti realizaciju organizacione strategije;
- *model dijaloga* (C) – uključuje uzajamnu komunikaciju i razmatra druge mogućnosti organizacione strategije;

³⁹ Torrington D., Hall L., Taylor S. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Beograd, str. 32.

- *holistički model (D)* – ljudske resurse tretira kao ključ konkurentske prednosti za implementaciju organizacione strategije;
- *model zasnovan na ljudskim resursima (E)* – ljudske potencijale predstavlja kao ključ konkurentske prednosti za postizanje bilo koje strategije. Ovaj model je odraz strateške perspektive koja se zasniva na resursima i posmatra ga kao zaokret ljudskih resursa od implementatora strategije do pokretačke snage u formulaciji strategije.

A prema autorima Noe i Gerhart takođe se mogu uočiti povezanosti menadžmenta ljudskih resursa i funkcije strategijskog menadžmenta. Oni su te nivoe podelili na sledeći način:

- *administrativna povezanost,*
- *jednosmerna povezanost,*
- *dvosmerna povezanost,*
- *integrisana povezanost.*⁴⁰

Slika br. 2. – Povezanost strategijskog planiranja i menadžmenta ljudskih resursa



Administrativna povezanost – predstavlja najniži nivo integracije. Pažnja menadžmenta ljudskih resursa je usmerena na svakodnevne aktivnosti, tako da menadžeri ljudskih resursa nemaju prilike da se strateški odnose prema pitanjima ljudskih resursa. S druge strane, funkcija strategijskog poslovnog planiranja organizacije postoji bez inputa iz odeljenja za ljudske resurse. Na ovom nivou povezanosti, odeljenje ljudskih resursa je potpuno odvojeno od bilo kog dela procesa strategijskog menadžmenta, bez obzira da li se radi o formulaciji strategije ili o njenoj primeni.

Jednosmerna povezanost – kod ovog nivoa povezanosti, odeljenju za ljudske resurse se saopštava već formulisana poslovna strategija organizacije. Na menadžerima ljudskih resursa je da formulišu sisteme i programe za sprovođenje strategijskih planova, pa iz tog razloga mnogi pogrešno smatraju da ovaj vid povezanosti predstavlja strateški menadžment ljudskih resursa. Iako je ovaj vid povezanosti napredniji u odnosu na prethodni, on ipak sprečava i ograničava organizaciju da razmatra važna pitanja ljudskih resursa pri formulisanoj strategije.

⁴⁰ Noe R. A., Hollenback, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M. (2000) *Menadžment ljudskih potencijala: Postizanje konkurentske prednosti*, Mate, Zagreb, str. 46-47

Ovaj nivo povezanosti najčešće ima za posledicu strategijske planove koja organizacija ne može uspešno da sprovede.

Dvosmerna povezanost – omogućava razmatranje pitanja ljudskih resursa tokom procesa formulisanja strategije. Ova povezanost se sprovodi kroz tri faze. U prvoj fazi, tim za strategijsko planiranje obaveštava funkciju menadžmenta ljudskih resursa o različitim strategijama koje organizacija razmatra. Nakon toga, u drugoj fazi, menadžeri ljudskih resursa analiziraju uticaje različitih strategija na ljudske resurse i rezultate tih analiza dostavlja timu za strategijsko planiranje. U trećoj fazi ovog procesa se nakon strategijskog odlučivanja, strategijski plan dostavlja menadžeru ljudskih resursa koji razvija programe za njegovu primenu. Kod ovog vida povezanosti, funkcije strategijskog planiranja i funkcija menadžmenta ljudskih resursa su međusobno zavisne.

Integrisana povezanost – zasniva se na neposrednoj interakciji funkcije strategijskog planiranja i funkcije menadžmenta ljudskih resursa, pa je zato veoma dinamičan i više dimenzionalan. U većini slučajeva, kod ovog vida povezivanja, menadžer ljudskih resursa je član tima top menadžera u čijoj nadležnosti je strategijsko planiranje i odlučivanje. Kod ovog nivoa povezanosti, funkcija menadžmenta ljudskih resursa je sastavni deo formulacije strategije i procesa njene primene. Ovakav vid povezivanja strategijske funkcije u organizaciji i funkcije menadžmenta ljudskih resursa bi trebalo da predstavlja pravilo a ne izuzetak u poslovanju savremenih organizacija.

Kroz pomenutu podelu, može se uočiti analogija sa fazama u razvoju upravljanja ljudskim resursima pri čemu administrativna povezanost odgovara upravljanu osobljem, jednosmerna i dvosmerna povezanost odgovara upravljanju ljudskim resursima, a integrisana povezanost strateškom upravljanju ljudskim resursima.

Iz rezultata savremenih teorijsko-empirijskih istraživanja proizilazi da je potreba da funkcija menadžmenta ljudskih resursa treba da bude uključena u formulisanje strategije u okviru organizacije kao i u njenu primenu kako bi bilo moguće odrediti pravu strategiju organizacije. Naime, onda kada se odredi strategijsko usmerenje, potrebno je uvek obezbeđivati ljudske potencijale koji će biti u stanju da održavaju zadati nivo organizacije, s obzirom na svoja znanja i veštine. S druge strane, sve prakse menadžmenta ljudskih resursa treba da budu usklađene sa poslovnom strategijom organizacije, tako da maksimalno angažuju zaposlene u postizanju svojih punih potencijala.

Navedeno potvrđuju rezultati istraživanja koje je sprovedeno od strane konsultantske kuće Watson Wyatt Worldwide tokom 2005. godine pod nazivom "Indeks ljudskog kapitala", a koje je pokazalo da organizacija sa snažnim praksama ljudskog kapitala stvara superiorniju vrednost za akcionare. Prakse koje doprinose povećanju tržišne vrednosti kompanije su svrstane u sledećih pet kategorija:

- *Izuzetnost u regrutovanju budućeg kadra.* Kompanije bi trebale da, što je moguće brže popunjavaju prazna radna mesta da bi smanjile prekid rada i izgubljenu produktivnost. Organizacije koje su brzo popunile radna mesta (za dve nedelje) ostvarile su 48% bolje poslovne rezultate od onih kojima je za to trebalo više vremena (oko sedam nedelja);
- *Razvoj zaposlenih.* Kompanije bi trebalo da primene uravnotežen pristup prilikom angažovanja ljudi za pozicije koje zahtevaju posedovanje radnog iskustva, popunjavajući otprilike polovinu ovih radnih mesta ljudima iz preduzeća. Takva praksa rezultirala je ukupnim prinosom akcionara 56%;

- *Kompanija sa višom stopom prinosa akcionara imale su nadprosečan nivo plate i beneficije u odnosu na ostatak tržišta.* Kompanije koje su najbolje poslovale donosile su odluku o isplaćivanju zaposlenih na osnovu znatnih razlika u performansama zaposlenih. Najbolji zaposleni u kompaniji su nagrađivani prema zaslugi;
- *Upravljanje fluktuacijom zaposlenih.* Kompanije trebaju da optimiziraju stopu fluktuacije zaposlenih. Kompanije sa umerenom stopom fluktuacije (15%) imale su višu stopu prinosa akcionara od kompanija sa višom i nižom stopom fluktuacije;
- *Kompanije koje su razvile svoje interne i eksterne tokove komunikacija po različitim odeljenjima kompanije imale su više stope prinosa akcionarima.*

Zaključak koje ovo istraživanje nameće jeste: superiorne prakse ljudskih resursa mogu da doprinosu poboljšanju finansijskih rezultata i da organizacije koje ulažu u svoj ljudski kapital mogu da stvore znatnu konkurentsku prednost i superioran prinos za akcionare⁴¹.

Prema nalazima Jelene Đorđević Boljanović */Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011./ ljudski resursi predstavljaju osnov konkurentске prednosti organizacija danas i u tom smislu, zauzimaju važno mesto u formulisanju i primeni strategije, kao i strategijskoj kontroli. Zapravo o menadžmentu ljudskih resursa, nužno je govoriti kao o strategijskom partneru u organizaciji.

Izrada strategijskog plana organizacije podrazumeva utvrđivanje i analizu šansi i uspostavljanje ravnoteže između eksternih šansi i opasnosti na jednoj strani i internih snaga i slabosti na drugoj. Strategijski planovi trebalo bi da iskoriste šanse i snage organizacije i da smanje ili uklone opasnosti i slabosti.⁴² U tom smislu, potrebno je naglasiti neophodnost procene ljudskih resursa u okviru sprovođenja analize unutrašnjih snaga i slabosti organizacije, koja se, najčešće vrši SWOT analizom. Ukoliko organizacija propusti navedenu analizu, realno je očekivati da će formulisani strategiju biti teško slediti. Npr. ukoliko se organizacija odluči za strategiju vođstva u troškovima, putem tehnološkog unapređenja i uvođenjem informacionog sistema statističkog procesa kontrole, a tek naknadno otkrije da njeni zaposleni nisu u stanju, zbog nedostatka odgovarajućih znanja i veština, da rade sa novom opremom, onda će ova strategija biti osuđena na neuspeh. Zato je od veoma velike važnosti da se sva pitanja ljudskih resursa razmotre prilikom formulisanja strategije i da se, ako je moguće, usvoji, već pomenuti integrisani nivo povezanosti. Kada govorimo o ključnim pitanjima koja je potrebno razmotriti u ovoj fazi, prvenstveno mislimo na sledeća.⁴³

- Koje su snage, a koje oblasti za brigu, kada su u pitanju postojeći zaposleni?
- Koji zaposleni će se penzionisati u narednom periodu?
- Koji su ključni zaposleni u organizaciji?
- Da li projektovani porast i razvoj organizacije podrazumeva dodatna zapošljavanja?
- Koje veštine i sposobnosti – tehničke, administrativne, menadžerske, liderske – su potrebne da bi se neometano obavljao zadati posao?

⁴¹ Coulter, M. (2008) Strategijski menadžment na delu, Data status, Beograd, str. 180

⁴² Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd. Str. 12.

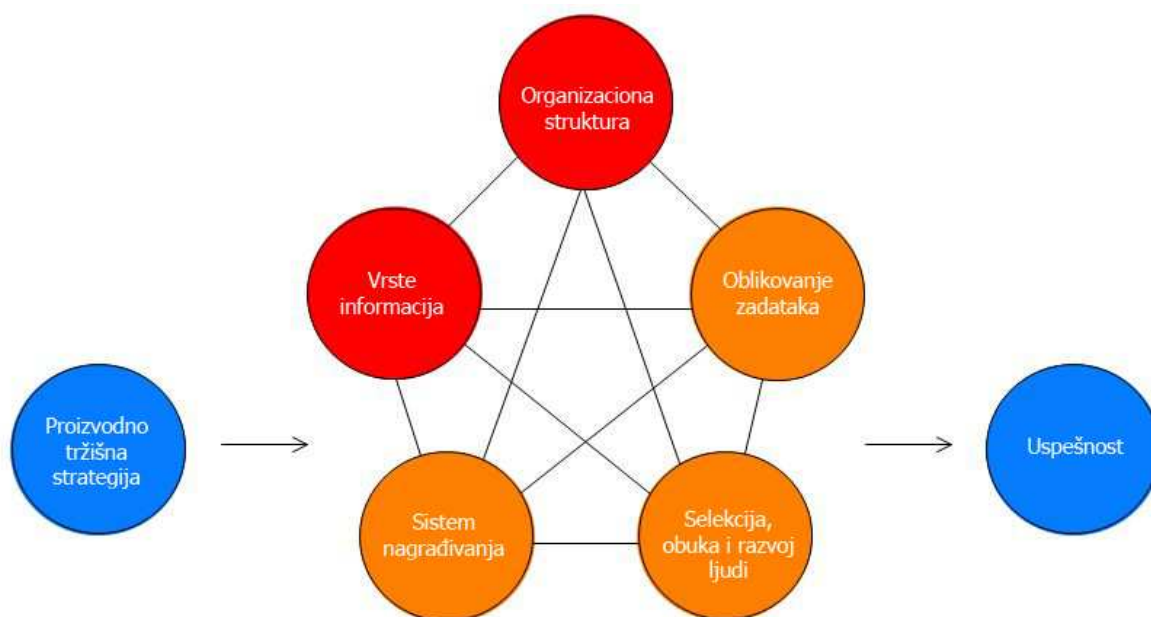
⁴³ Armstrong, S., Mitchel, B. (2007) *The Essential HR Handbook. A Quick and Handy Resource for Any Manager or HR Professional*, Career Press, str. 21.

- Da li postoji jaz u postojećim veštinama i šta je potrebno preduzeti da bi se išlo u korak sa novim strategijskim pravcem organizacije?

Nakon izbora odgovarajuće strategije, neophodno je tu strategiju sprovesti u svakodnevni život organizacije. U tom smislu, veoma je važna uloga ljudskih resursa. U primeni strategije neophodno je razmotriti pet varijabli:⁴⁴ organizacionu strukturu, oblikovanje zadataka, selekciju, obuku i razvoj zaposlenih, sistem nagrađivanja i vrste informacija i informacionih sistema. Menadžment ljudskih resursa, kao što se vidi na slici 3. direktno odgovara za tri od pet varijabli: oblikovanje posla, selekciju, obuku i razvoj zaposlenih, kao i sistem nagrađivanja, a indirektno za preostale tri. Najpre, da bi se strategija uspešno primenila, potrebno je oblikovati zadatke da budu u sklopu postojećih radnih mesta, na funkcionalan i delotvoran način, a sve kroz procese analize posla i oblikovanja posla, o čemu će biti reči kasnije. Dalje, funkcija menadžmenta ljudskih resursa treba da osigura da organizacija raspolaže ljudima koji imaju potrebno znanje i veštine, da bi mogli efikasno da sprovedu svoje zadatke u procesu primene strategije. Ovaj cilj se ostvaruje kroz regrutovanje, selekciju, obuku i razvoj zaposlenih. Da bi zaposleni radili na način koji će doprineti sprovođenju poslovne strategije, potrebno je da postoje odgovarajući sistemi upravljanja njihovom uspešnošću, kao i sistemi nagrađivanja. Dakle, da bi postigla sve navedeno, funkcija menadžmenta ljudskih resursa treba da ima odgovarajuće analize posla, sisteme regrutovanja, selekcije i zapošljavanja, programe obuke i razvoja zaposlenih, kao i metode njihove motivacije i nagrađivanja.

⁴⁴ Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2000) *Menadžment ljudskih potencijala: Postizanje konkurentne prednosti*, Mate, Zagreb, str. 52.

Slika br. 3. Varijable u primeni strategije⁴⁵



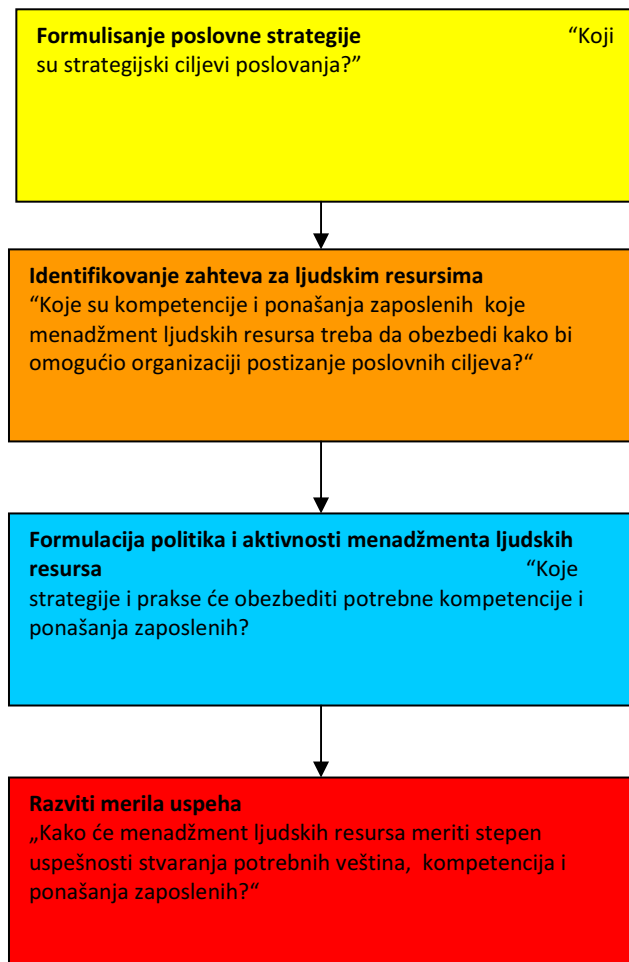
U fazi strategijske kontrole procenjuje se strategija, sa aspekta uspešnosti njene primene. Za organizaciju je od velike važnosti da stalno nadzire delotvornost strategije i njene primene kako bi bila u mogućnosti da uvidi eventualne probleme u ovom procesu ili preduzme odgovarajuću, korektivnu meru. Kontrola u funkciji uspešne primene strategije trebalo bi da bude balans između autonomije i kontrole učesnika u njenoj primeni.⁴⁶ S jedne strane, radnici znanja očekuju visok nivo autonomije u svom radnom okruženju i ustanovljenim modelima ponašanja. Jedino u takvim uslovima njihova kreativnost i inovativnost mogu doći do punog izražaja. S druge strane, organizacije bazirane na znanju zahtevaju postojanje izvesnog nivoa kontrole, kako bi mogle da budu sigurne u ekonomsku opravdanost i svrsishodnost aktivnosti svojih zaposlenih. Postizanje navedenog balansa jedan je od glavnih izazova organizacije znanja.

Najkraće rečeno, ideja koja se krije iza strategijskog menadžmenta ljudskih resursa je veoma jednostavna. U formulisanju politike i aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, cilj poslodavca nužno treba da bude stvaranje veština i ponašanja zaposlenih koje su organizaciji potrebne da bi postigla svoje strategijske ciljeve. Dakle, menadžment formuliše strategijski plan. Taj strategijski plan zahteva određene ljudske resurse. Kada su postavljeni navedeni zahtevi, menadžment ljudskih resursa formuliše odgovarajuću strategiju ljudskih resursa koja će dovesti do stvaranja određenih veština, kompetencija i ponašanja. Konačno, menadžer ljudskih

⁴⁵ Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2000) *Menadžment ljudskih potencijala: Postizanje konkurentske prednosti*, Mate, Zagreb, str. 52.

⁴⁶ Hislop, D. (2005) *Knowledge Management in Organizations. A Critical Introduction*, Oxford University Press, str. 228.

resursa identifikuje kriterijum procene potrebnog nivoa veština ili kompetencija ili vremena potrebnog za njihovo postizanje (npr. broj sati obuke na računaru po zaposlenom ili produktivnost po zaposlenom i sl.)



Četvrti deo

POJAM I SUŠTINA LIDERSTVA

4.1. POJAM LIDERSTVA I NJEGOVE KOMPONENTE

U naučnoj lektiri postoji pravo bogatstvo definicija liderstva. Analizom istih dolazimo do nalaza da su sledeće komponente ključne za samu ovu pojavu:

- a) Liderstvo je *proces*,
- b) Liderstvom se *ostvaruje uticaj*,
- c) Liderstvo se *javlja u kontekstu grupe*,
- d) U liderstvu se *pretpostavlja ostvarivanje cilja*⁴⁷,

Iz ovog proizilazi sledeće: *Liderstvo je proces u kome pojedinac ostvaruje uticaj na grupu radi ostvarivanja zajedničkog cilja*. Definisanje liderstva kao procesa podrazumeva da nije u pitanju osobina ili karakteristika koju lider poseduje, već da je reč o odnosima razmene znanja koje se uspostavljaju između lidera i njegovih sledbenika. Proces podrazumeva da lider utiče na sledbenike, ali i oni na njega. Mora se naglasiti da liderstvo nije linearan, jednosmeran, već pre interaktivan fenomen.

Liderstvo podrazumeva da postoji uticaj – posmatra se na koji način lider utiče na sledbenike. Uticaj je *conditio sine qua non* za liderstvo. Bez uticaja, liderstvo ne postoji.

Grupe su sredina u kojoj liderstvo nastaje. Pod liderstvom se podrazumeva ostvarivanje uticaja na grupu pojedinaca koji imaju zajednički cilj. To može biti mala radna grupa, određena društvena grupa ili velika grupa koja obuhvata celokupnu organizaciju.

Pod liderstvom se podrazumeva usmerenost na ciljeve. To znači da lideri usmeravaju grupu pojedinaca ka ostvarivanju određenog zadatka ili rezultata, odnosno da usmeravaju svoju energiju ka pojedincima koji pokušavaju nešto zajedničko da postignu. Stoga se liderstvo javlja i funkcioniše u uslovima u kojima se pojedinci orijentišu ka cilju. Svi lideri upotrebljavaju uticaj na članove grupe ili organizacije. Neki lideri, međutim, imaju formalni autoritet da tako rade, dok drugi to nemaju.

Formalni lideri su članovi jedne organizacije koji su dobili autoritet od organizacije da utiču na ostale članove kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi. Mnogi menadžeri su formalni lideri, jer imaju autoritet da utiču na svoje saradnike i da očekuju da se njihov uticaj ostvaruje. Međutim, nisu svi menadžeri lideri. Neki menadžeri nemaju saradnike koji sa njima sarađuju. Neformalni lideri nemaju formalni radni autoritet da utiču na druge. Oni ponekad mnogo koriste uticaj (kao formalni lideri), a ponekad i više. Sposobnost neformalnih lidera da utiču na druge povećava se pri posedovanju znanja, odnosno specijalnih veština ili talenta koje oni imaju – veštine koje članovi grupe realizuju pomažu im da ostvare svoje ciljeve. Savremene organizacije su prostor delovanja formalnih i neformalnih lidera. Naime, lideri su agenti za promene čiji se uspeh meri pomoću toga na koji način oni implementiraju strategijsku viziju i misiju. Otuda uspešni lideri moraju da prepoznaju tri međuzavisne aktivnosti koje moraju neprekidno da se preispituju da bi organizacija imala uspeha. To su:

- *određivanje pravca*,
- *projektovanje organizacije i*
- *gajenje kulture posvećene izuzetnosti i etički ispravnom ponašanju.*

⁴⁷ Northouse, P., G., (2008), *Liderstvo*, Data status, Beograd, str.2

Utvrdjivanje pravca (usmeravanje) zahteva od lidera da u potpunosti razumeju sve stejkholdere u svojoj organizaciji. Za to im je potrebno znanje, odnosno sposobnost praćenja i analiziranja okruženja da bi se dobro upoznali svi stejkholderi kompanije (npr. kupci, dobavljači, akcionari) i drugi glavni trendovi i događaji u okruženju i da bi se integrisala ova znanja u viziju koja bi mogla da odgovara organizaciji. Prema tome, neophodna je sposobnost da se reše svi složeni problemi, da se zauzme proaktivan pristup i da se razviju održive strateške opcije. Razvoj strategijske vizije donosi mnoge koristi: jasan pravac za budućnost, opšti okvir misije i ciljeva organizacije i unapređenja komunikacije, angažovanje i privrženost kod zaposlenih.

Projektovanje organizacije je uvek aktuelna i bitna aktivnost lidera. Naime, iz prakse proizilazi da skoro svi lideri ponekad imaju teškoće u implementiranju svojih vizija i strategija. Takvi problemi mogu da potiču iz raznih izvora, uključujući: nedostatak razumevanja na dužnosti i odgovornosti među menadžerima; sisteme nagrađivanja koji ne motivišu pojedince (ili kolektive kao što su grupe i odeljenja) za postizanje željenih ciljeva organizacije; neadekvatne ili neodgovarajuće sisteme planiranja ili kontrole; nedovoljne mehanizme za koordiniranje i integrisanje aktivnosti širom organizacije. Otuda se uspešni lideri znanja aktivno uključuju u izradu struktura, timova, sistema i organizacionih procesa koji olakšavaju implementiranje njihovih vizija i strategija.

Savremena poslovna praksa pokazuje i dokazuje da lideri znanja igraju ključnu ulogu u razvijanju i održavanju kulture organizacije, posebno onom njenom delu koji je *posvećen izuzetnosti i etički ispravnom ponašanju*. Ovo i zbog toga što akcije menadžera mogu da imaju i vrlo štetan uticaj na kulturu i etiku firme. Jasno je da etički ispravno ponašanje lidera znanja može da ima snažan uticaj na organizaciju. Menadžeri i najviši direktori takođe moraju da prihvate ličnu odgovornost za razvijanje i jačanje etički ispravnog ponašanja širom organizacije. Oni moraju dosledno da potvrđuju da je takvo ponašanje osnovna stvar u viziji i misiji organizacije. Da bi organizacija bila na visokom etičkom nivou ona treba da neguje nekoliko sledećih elemenata koji moraju stalno da budu prisutni: uzori, korporativni kredito i kodeksi ponašanja, sistemi nagrađivanja i vrednovanja i politike i procedure.

4.2. KARAKTERISTIKE LIDERSTVA

Sadržaj i forma iskazivanja moći je u vezi sa liderstvom, zato što čini deo procesa ostvarivanja uticaja. Moć je sposobnost ili potencijal za ostvarivanje uticaja. Ljudi imaju moć onda kada imaju sposobnost da utiču na verovanje drugih, na njihove stavove i pravac aktivnosti. Ministri, doktori, treneri i učitelji su primeri ljudi koji poseduju potencijal da utiču na nas. Kada to čine, oni koriste moć da bi uticali na nas.

U organizacijama postoje dve osnovne moći: *moć pozicije* i *lična moć*. Moć pozicije ima član organizacije zahvaljujući određenom mestu ili delovanju u formalnom organizacionom sistemu. Lider ima mogućnost da ostvaruje uticaj na osnovu toga što poseduje viši status od njegovih sledbenika. Zamenici predsednika i šefovi odeljenja imaju veću moć od zaposlenog osoblja zbog pozicije koju zauzimaju u organizaciji. Moć pozicije podrazumeva *legalnu moć*, *moć nagrađivanja* i *moć prinude*.

Lična moć je sposobnost i znanje lidera da ostvaruje uticaj kao neko koga sledbenici smatraju dopadljivim i stručnim. Kada se lideri ponašaju na način koji je sledbenicima važan, to im daje moć. Drugi imaju moć zato što ih zaposleni vide kao kompetentne i uviđajne. U oba slučaja, moć proizilazi iz toga kako ih drugi vide u međusobnom odnosu. Lična moć obuhvata referentnu moć i stručnu moć.

Legalna moć lidera potiče od formalne pozicije u nekoj organizaciji i ovlašćenja koje ta pozicija donosi. To podrazumeva da prodajno osoblje mora, kada je posao u pitanju, da sledi uputstva svojih lidera.

Moć nagrađivanja proističe iz ovlašćenja lidera da donese odluke o dodeli nagrada potčinjenim saradnicima. Oni imaju pravo da povećavaju naknade za radne učinke, unapređuju prodavce, izriču pohvale i priznanja. Lideri putem nagrađivanja direktno utiču na ponašanje prodajnog osoblja.

Moć prinude ima uporište u ovlašćenjima lidera da predlažu i izriču kazne. Oni mogu koristiti prinudu u situacijama kada degradiraju ili otpuštaju njima potčinjene saradnike. Takođe, mogu da im upućuju kritike, kao i da povlače predviđene povišice za radne učinke.

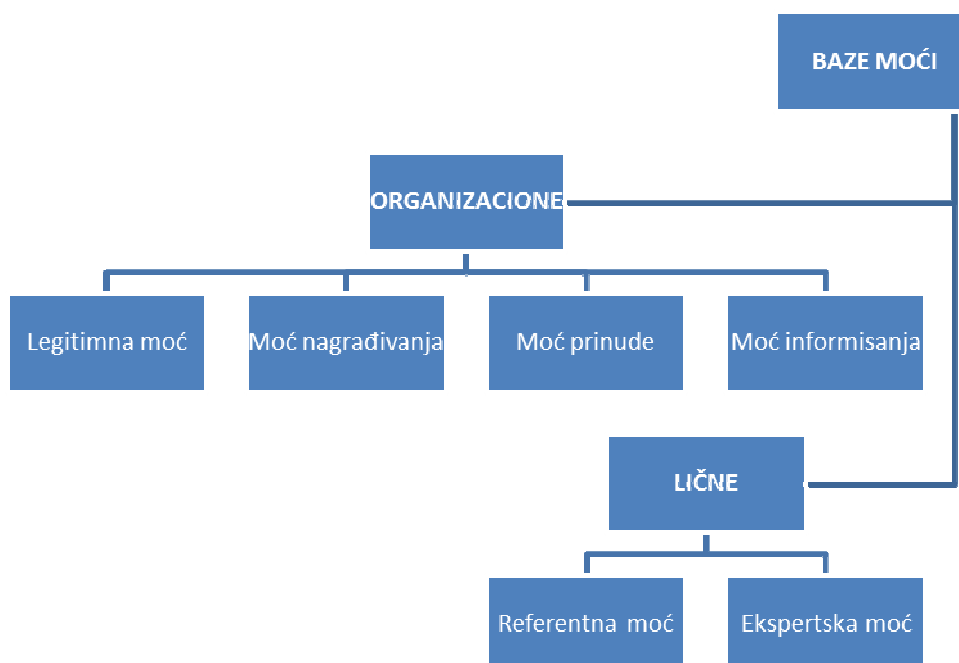
Moć stručnosti je rezultat sofisticiranih znanja ili veština lidera u poslovima koje obavljaju njima potčinjeni saradnici i sledbenici. Radi se o ljudima koji su pravi eksperti, zbog čijeg superiornog znanja njihovi saradnici lako prihvataju i izvršavaju njihove preporuke.

Referentna moć proizilazi iz osobenosti lidera kao ličnosti, koje sledbenicima nameću identifikaciju, poštovanje i uvažavanje. Zbog toga oni žele da se ugledaju na svoje lidere.⁴⁸

Uspešno liderstvo zahteva *efikasno korišćenje moći* u savladavanju prepreka ka promenama. Moć se odnosi na sposobnost lidera da obezbede da stvari budu urađene na način na koji oni žele. To je sposobnost da se utiče na ponašanje drugih ljudi, da se drugi ljudi ubede da čine stvari koje inače ne bi činili i da se savlada otpor i suprotstavljanje pravcu koji se menja. Efikasna promena moći je suština uspešnog liderstva. A svoju moć lider izvlači iz nekoliko izvora ili baza. Najlakši način da se shvate baze moći jeste da se podele na organizacione i lične, kao što je prikazano na slici koja sledi.

⁴⁸ Northouse, P., G., (2008), *Liderstvo*, naved. izd., str. 5

Slika br.1.: Liderske baze moći⁴⁹



Organizacione moći odnose se na moć koju neka osoba poseduje zato što je na formalnom menadžerskom položaju. Ovo obuhvata legitimnu moć, moć nagrađivanja, moć prinude, moć informisanja.

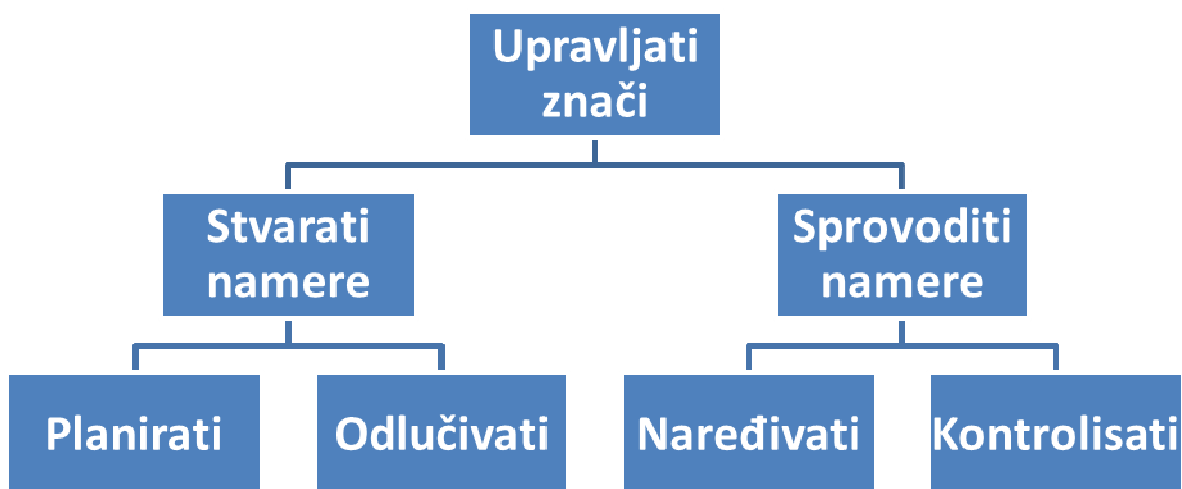
Sem moći koja proističe iz organizacije, lider mora da bude u stanju da vrši uticaj na podređene svojim ličnim osobinama i ponašanjem. Ovo se smatra ličnim bazama moći. Lične moći su referentna moć i ekspertna moć.

Uspešni lideri koriste različite baze moći, a često i njihovu kombinaciju da se zadovolje zahtevi situacije, kao što je priroda zadataka, lične osobine podređenih, urgentnost rešavanja problema i drugi faktori. Lideri moraju da shvate da su ubeđivanje i razvijanje opšte saglasnosti veoma važni, ali je podjednako važno pritiskati podređene da budu aktivni.

Liderstvo je proces koji je umnogome sličan menadžmentu. U liderstvu se podrazumeva ostvarivanje uticaja, kao i u menadžmentu. Ono zahteva rad sa ljudima, što je potrebno i u menadžmentu. Ipak, ova dva pojma se razlikuju. Liderstvo se izučava još od Aristotela, a menadžment se kao nauka javlja početkom 20.veka, kada je nastalo industrijsko društvo. Menadžment je nastao kao način da se smanji haos u organizacijama i da se one vode na efektivniji i efikasniji način. Primarne funkcije menadžmenta, kako ih je prvobitno identifikovao Fayol, bile su planiranje, organizacija, vođenje i kontrola. Ove funkcije menadžmenta su i danas aktuelne.

⁴⁹ Dess, Lumpkin, Eisner, (2007), *Strategijski menadžment*, Data status, Beograd, str.403

Slika br.2: Značenje upravljanja u menadžmentu⁵⁰



U savremenoj poslovnoj praksi se veoma često ukazuje na to da su i menadžment i liderstvo esencijalni za napredak organizacije. Na primer, ukoliko organizacija ima jak menadžment bez liderstva, postizanje rezultata može da bude zagušeno i birokratizovano. Takođe, ako organizacija ima jako liderstvo bez menadžmenta, ishod može da bude besmislena ili pogrešno usmerena promena zarad promene. Da bi bile efektivne, organizacijama su potrebni i dobro liderstvo i dobar menadžment.

Iako postoje jasne razlike između menadžmenta i liderstva, te dve oblasti se ipak poklapaju. Kada menadžeri utiču na grupe da ostvare određene ciljeve, oni se bave liderstvom, a kada se lideri bave planiranjem, organizacijom, vođenjem i kontrolom, oni su zapravo uključeni u menadžment. Oba procesa podrazumevaju uticaj na grupu pojedinaca radi ostvarivanja ciljeva. Otuda valja pristupiti liderstvu, posebno liderstvu znanja *kao skupu osobina* za koga je karakteristično da je usmeren isključivo na lidera, a ne na sledbenike ili situacije. Posmatranje liderstva kao skup osobina ne obuhvata principe koji se tiču toga kakav je lider potreban u određenoj situaciji, niti šta lider u određenim okolnostima treba da uradi.

U pristupu liderstvu kao skupu osobina takođe se sugerije da će organizacije raditi bolje ukoliko ljudi na menadžerskim pozicijama pripadaju odgovarajućim liderskim profilima. Da bi pronašle prave ljude, organizacije obično koriste različite tehnike za procenu ličnosti. Organizacije mogu da specifikuju karakteristike ili osobine koje su im važne za određene pozicije i da zatim iskoriste tehnike za procenu ličnosti da bi odredili da li osoba odgovara njihovim potrebama. Pristup liderstvu kao skupu osobina koristi se i za lično unapređenje i razvoj. Analizirajući sopstvene osobine, menadžeri mogu steći predstavu o svojim snagama i slabostima i bolji uvid u to kako ih drugi u organizaciji vide. Pojedinci dobijaju jasniju sliku o tome kakvi su lideri i kako se uklapaju u organizacionu hijerarhiju. U oblastima gde im

⁵⁰ Vasiljev, S., (2007), *Marketing menadžment*, Ekonomski fakultet, Subotica, str .20

određene osobine nedostaju, lideri se mogu potruditi da unesu promene u to što rade ili gde rade sa ciljem da povećaju liderski potencijal osobina koje poseduju.

Znanje je to koje, uz inteligenciju, pomaže lideru da rešava složene probleme, jer:

- Znanje relevantno za rešavanje zadataka osigurava da lider zna šta radi i kako treba da radi, koje resurse treba da traži itd, za grupu ili organizaciju, da bi ona ostvarila svoje ciljeve;
- Dominacija, individualna potreba za širenjem uticaja i kontrola nad drugima, pomažu lideru da svojim kanalima i snagom sledbenika utiče na rešavanje grupnih i organizacionih ciljeva;
- Samopouzdanje pomaže lideru da svojom ličnošću utiče na sledbenike i prevazilazi probleme i teškoće;
- Energija/nivoi aktivnosti, kada su visoki, pomažu lideru da ispunjava mnoge zahteve koje on/ona svakodnevno vide;
- Tolerancija u vezi sa stresom pomaže lideru da se bavi neizvesnom inherentnošću u svakoj liderskoj ulozi;
- Integritet i poštenje osiguravaju da je lidersko ponašanje etičko i vredno za sledbenike, njihovo verovanje i poverenje;
- Emocionalna snaga osigurava da lider nije nikada van centra zbivanja događaja i da može kontrolisati svoja osećanja i uverenja.

Kao i u pristupu liderstvu kao skupu osobina, i u pristupu liderstvu kao skupu veština lider dominira kao centralna figura liderstva. Ipak, fokus percepcije se pomera sa osobina ličnosti, koje se obično smatraju za urođene i u velikoj meri unapred determinisane, ka veštinama i sposobnostima koje mogu da se nauče i razvijaju. Iako ličnost zasigurno igra ključnu ulogu u liderstvu, pristup liderstvu kao skupu veština sugerise da su za uspešno liderstvo potrebna znanja i sposobnosti. Istraživači su godinama izučavali liderske veštine, direktno ili indirektno. Tako, primera radi, na osnovu terenskog istraživanja u sektoru administracije i neposrednog posmatranja službenika na njihovom radnom mestu, Katz je zaključio da efektivno liderstvo zavisi od tri osnovne grupe veština: *tehničkih*, *humanističkih* i *konceptualnih*. On je tvrdio da se ove veštine u velikoj meri razlikuju od osobina ili kvaliteta lidera. Veštine lideri mogu da steknu, dok su osobine ono što lideri jesu (to su njihove urođene karakteristike).

Tehnička veština znači posedovanje znanja i spretnosti kada je u pitanju određena vrsta posla ili aktivnosti. Podrazumeva kompetencije za određenu oblast specijalizacije, analitičke sposobnosti i sposobnost korišćenja odgovarajućih alata i tehnika. Kao što se vidi na slici br.3, za niže i srednje nivoe menadžmenta najvažnije je da poseduju tehničke veštine, što je manje značajno za top menadžment. Za lidere na najvišim nivoima, poput direktora preduzeća, predsednika preduzeća ili viših službenika, tehničke kompetencije nisu od esencijalne vrednosti. Pojedinci na visokim položajima oslanjaju se na stručne saradnike na nižim nivoima koji se bave tehničkim pitanjima i proizvodnim operacijama.

Humanistička veština predstavlja poznavanje i sposobnost rada sa ljudima. Prilično se razlikuje od tehničke veštine, koja se odnosi na rad sa stvarima. Humanističke su „veštine komunikacije sa ljudima“. Podrazumevaju sposobnosti koje pomažu lideru da efektivno radi sa podređenima, saradnicima na istom nivou i nadređenima radi postizanja ciljeva organizacije. Humanističke veštine omogućavaju lideru da pomogne članovima grupe da sarađuju i da postižu zajedničke ciljeve. Lideri koji poseduju humanističke veštine u stanju su da prilagode sopstvene ideje idejama drugih. Oni stvaraju atmosferu poverenja; zaposleni se osećaju prijatno i sigurno i ohrabreni su da se uključe u planiranje stvari koje će imati uticaj i na njih.

Biti lider sa humanističkim veštinama znači biti osetljiv na potrebe i interese drugih, kao i uzimati u obzir potrebe drugih pri donošenju odluka. Ukratko, humanistička veština je sposobnost usaglašavanja sa drugim ljudima tokom odvijanja poslovnih aktivnosti.

Konceptualna veština podrazumeva sposobnost rada na idejama i konceptima. Dok se tehnička veština bavi stvarima, a humanistička veština ljudima, konceptualna veština podrazumeva sposobnost rada na idejama. Lider koji poseduje konceptualne veštine vičan je razgovoru o idejama koje oblikuju organizaciju i spletu okolnosti koje su u vezi sa tim. Sposoban je da ciljeve kompanije pretoči u reči i da razume i formuliše ekonomske principe koji utiču na kompaniju. Lider koji poseduje konceptualne veštine lako barata sa apstraktnim i hipotetičkim iskazima. Konceptualne veštine su ključne za kreiranje vizije i strateških planova za organizaciju.

Slika br.3: Menadžerske veštine neophodne na različitim nivoima u organizaciji⁵¹

POTREBNE VEŠTINE			
TOP menadžment	Tehničke veštine	Humanističke veštine	Konceptualne veštine
SREDNJI menadžment	Tehničke veštine	Humanističke veštine	Konceptualne veštine
OPERATIVNI menadžment	Tehničke veštine	Humanističke veštine	Konceptualne veštine

⁵¹ Northouse, P., G.,(2008), *Liderstvo*, naved. izd., str.28

4.3. SAVREMENE TEORIJE LIDERSTVA

Iz dosadašnjeg dela istraživanja proizilazi da su, sa početkom naučnog proučavanja liderstva kao fenomena, nastali pokušaji da se analizom ponašanja lidera utvrde i objasne njihove specifične osobine na osnovu i preko kojih se oni razlikuju od drugih, kao i da se utvrde zakonitosti u njihovom ponašanju. Orijentacija ka znanju, konstantno učenje, stalni tehnološki razvoj, radnici znanja i neopipljiva imovina organizacije, samo su neki od izazova koji se nalaze pred savremenim liderom, a koje teorije o liderstvu pokušavaju da objasne. U tom smislu se razlikuju:

- 1) *Herojsko liderstvo*
- 2) *Harizmatско liderstvo*
- 3) *Narcisoidno liderstvo*
- 4) *Transformaciono liderstvo*
- 5) *Timsko liderstvo*
- 6) *Moralno liderstvo*
- 7) *On line liderstvo*⁵²

Element koji se neizbežno provlači kroz sve priče o herojskom liderstvu jeste njegova moć nad sobom i ljudima i jak uticaj koji širi. Osećanje koje prevladava u herojskom liderstvu jeste potpuna odgovornost i verovanje da je on centralna figura u organizaciji. Ovakav pristup povećava leadersko osećanje odgovornosti i blokira mehanizam protoka informacija i komunikacije između lidera i sledbenika. Analizirajući dublje moći herojskog liderstva neki autori došli su do zaključka da se herojski lideri najčešće pojavljuju u praksi u dva oblika: *lider - tehničar* i *lider - vođa*.

Lider – tehničar u sebi sadrži tradicionalni pristup menadžmentu koji datira iz XIX veka. Ovakav pristup postoji i u nekim savremenim visoko tehnološkim firmama. Ovi lideri upravljaju koristeći se najviše svojim tehničkim znanjem. Tehničko znanje predstavlja moćan instrument uticaja na podređene. Ovaj stil liderstva postavlja visoke zahteve vezano za znanje lidera i od njega se očekuje da u vremenu kriza i neuspeha pronađe rešenje i ima odgovore na sva pitanja.

Lider – vođa trudi se da uradi posao upravljajući ljudima. Lider – vođa stil liderstva najviše liči na dirigovanje orkestrom⁵³. Efektivnog lidera – vođu je zadovoljstvo posmatrati dok radi jer je energičan, efikasan planer i predan poslu i kompaniji. Vrlo je često primetno da se lider – vođa trudi da radi i govori samo one stvari za koje misli da će povećati poverenje zaposlenih u njega. Ovaj tip liderstva dobro funkcioniše u kompleksnijim organizacijama.

Koncept harizmatškog liderstva i lidera javlja se prvi put kod Webera 1947.god., ali punu popularnost u poslovnim organizacijama dobija 80.-tih i 90.-ih god. XX veka u vremenu potrebe za čestim restrukturiranjem. Harizmatški lider je osoba koja je entuzijasta, koja ima samopouzdanje i čija ličnost i postupci utiču na ljude da se ponašaju na određene načine. Harizmatški lideri imaju viziju, u stanju su da atrikulišu viziju, spremni su da preuzmu rizike da bi ostvarili tu viziju, osetljivi su i na ograničenja iz okruženja i na potrebe sledbenika i ponašaju se na način koji se razlikuje od uobičajenog. Harizmatско liderstvo je moguće pod određenim uslovima. Verovanja sledbenika moraju biti slična onima koja ima lider. Ključna dimenzija harizmatškog liderstva je da uključuje interakciju između lidera i ljudi koji se vode što se odnosi na sve strukture liderstva. Harizmatско liderstvo se karakteriše

⁵² Vlahović, S., (2008), *Liderstvo u savremenim organizacijama*, CID, Podgorica, str. 107

⁵³ Isto, str. 111

emocionalnom privrženosti sledbenika lideru.⁵⁴ Ono je model koji je stvoren na ideji da je ono jedan atribut zasnovan na percepciji sledbenika. Harizmatičko liderstvo se posmatra primarno kao kolektivni, a ne kao dvojni proces.

Osnovne prednosti narcisoidnog lidera ogledaju se u fantastičnoj sposobnosti da svoje podređene usmeri ka zajedničkoj viziji. S obzirom da je XXI vek obeležen promenama i transformacijom, čini se da su narcisoidni lideri u mogućnosti da maksimalno ispune svoju misiju. Narcisoidni lideri su nezavisni, samosvesni i ličnosti koje je vrlo teško impresionirati, gotovo nemoguće. Narcisoidni lideri nisu pogodni za krizno liderstvo iz razloga što su oni opsednuti sadašnjicom, a vrlo malo razmišljaju o budućnosti.

Yukl ističe da je koncept transformacionog liderstva formulisao Bass 1978.god., doduše istražujući političko liderstvo.⁵⁵ Bass 1985.god. je dao značajan doprinos razvoju koncepta transformacionog liderstva pri čemu ističe četiri karakteristike: harizma, inspiracija, intelektualna stimulacija i individualno razmatranje.⁵⁶ Transformaciono liderstvo se posmatra kao proces koji menja i transformiše preduzeća. Preovlađuje uverenje da transformaciono liderstvo dovodi do superiornih performansi preduzeća. Za transformaciono liderstvo se može reći da je to pametan način korišćenja moći da se ostvari radikalna promena. U svakoj fazi transformacionog procesa uspeh zavisi dobrim delom od njegovih stavova, vrednosti i stručnosti. Od posebnog značaja su sledeće osobine⁵⁷:

- a) Vidi sebe kao pokretača promene.
- b) Oni su uvereni u preuzimanju rizika.
- c) Veruju u ljude i osetljivi su na njihove potrebe.
- d) U stanju su da stvore set suštinskih vrednosti i da ih se pridržavaju.
- e) Oni su fleksibilni i otvoreni za učenje na osnovu iskustva.
- f) Oni imaju sposobnost zapažanja i veruju u disciplinovano razmišljanje i potrebu za analizom problema.
- g) Oni su vizionari koji veruju u svoju intuiciju.

Uticaj transformacionog liderstva ne proizilazi iz magične privlačnosti ličnosti, već je rezultat kompleksnog načina ponašanja. Ono se zasniva na sposobnosti tih ljudi da inspirišu druge vizijom, programom i sposobnošću da se preduzmu radikalne promene. Uloga transformacionog lidera je višestruka. Oni treba da stimulišu zaposlene da stvari posmatraju iz nove perspektive, da usklade viziju i misiju organizacije, da razvijaju svoje i potencijale zaposlenih tako da se kolektivni interes, odnosno interes organizacije, stavlja ispred ličnog.⁵⁸

Liderstvo u organizacionim grupama ili radnim timovima postalo je jedno od najpopularnijih područja u teoriji i istraživanjima o liderstvu i brzo se razvija. U timskom liderstvu, lideri će morati da nauče kako da grade i prate tim. Timovi su organizacione grupe sastavljene od međusobno zavisnih članova, koji imaju zajedničke ciljeve i moraju da usklađuju svoje aktivnosti da bi postigli ciljeve.⁵⁹ Uloga tima lidera je drugačija od tradicionalne uloge lidera. Postoje dva prioriteta⁶⁰:

- a) Upravljanje spoljašnjim ograničenjima koja utiču na tim

⁵⁴ Milosavljević, M., (1999), *Liderstvo u preduzećima*, Čigoja štampa, Beograd, str.79

⁵⁵ Lončarević, R.,(2006), *Liderstvo u teoriji i praksi*, Ekonomski fakultet, Banja Luka, str.34

⁵⁶ Isto, str.34

⁵⁷ Milosavljević, M., (1999), *Liderstvo u preduzećima*, naved. izd., str.95

⁵⁸ Dostupno na sajtu: <http://www.scribd.com/doc/44643911/seminarski-liderstvo>, preuzeto dana 10.02.2013.god.

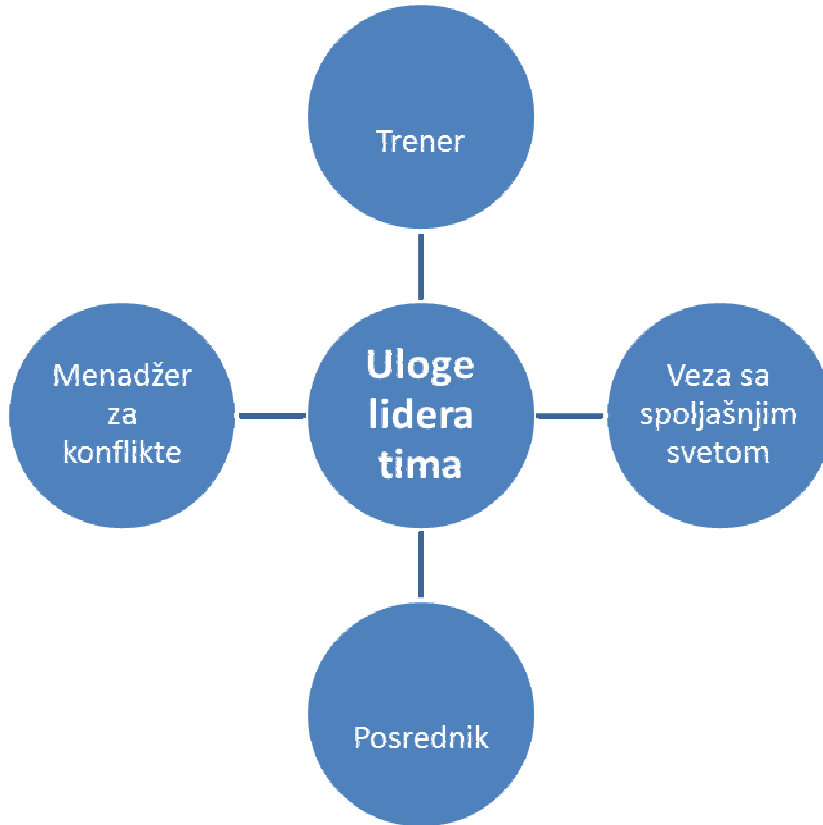
⁵⁹ Northouse, P., (2008), *Liderstvo*, naved. izd., str.141

⁶⁰ Lončarević, R.,(2006), *Liderstvo u teoriji i praksi*, naved. izd., str.38

b) Olakšanje timskog procesa

Ovi prioriteti podrazumevaju četiri specifične uloge koje ima lider tima, a prikazane su na slici br.4.

Slika br.4: Uloge lidera tima⁶¹



Moralno liderstvo podrazumeva set instrumenata koje lider koristi kako bi od sledbenika dobio zadovoljavajući efekat⁶². Ono podrazumeva sredstva koja lider koristi u pokušaju da postigne ciljeve kao i sadržinu tih ciljeva.

On line liderstvo podrazumeva korišćenje novih tehnika i veština u vođenju sledbenika. Posebno je važno u savremenim kompanijama u kojima je lider zaista odvojen od svojih sledbenika, čime je otežan proces prenošenja informacija i proces uticaja. Postoje tri ključna elementa kada govorimo o on line liderstvu: komunikacija, menadžment učinka i poverenje. Komunikacija podrazumeva pravilno i efektivno korišćenje reči, strukture tona i stila u digitalnom načinu komuniciranja. Liderima je otežano prenošenje ideja, ciljeva i predloga svojim sledbenicima. Moraju uložiti posebnu pažnju da bi obezbedili da svi članovi tima razumeju ciljeve, svoje obaveze i način na koji će se ocenjivati uspešnost.

⁶¹Lončarević, R.,(2006), *Liderstvo u teoriji i praksi*, naved. izd., str.39

⁶²Vlahović, S., (2008), *Liderstvo u savremenim organizacijama*, naved. izd., str.132

4.4. TRANSFORMACIONO LIDERSTVO I ORGANIZACIONE PROMENE

Transformacioni pristup liderstvu bio je predmet mnogih istraživanja od početka 80-ih godina prošlog veka. Transformaciono liderstvo deo je paradigme novog koncepta liderstva. Bass i Rigo navode da je ovaj pristup popularan zahvaljujući tome što ističe unutrašnju motivaciju i razvoj sledbenika.⁶³ Transformaciono liderstvo odgovara potrebama savremenih radnih grupa, koje žele da budu inspirisane i osnažene da bi uspele u vremenu nesigurnosti.

Kao što samo ime govori, transformaciono liderstvo predstavlja proces u kome se ljudi menjaju. Tiče se emocija, etike, standarda i dugoročnih ciljeva i obuhvata procenjivanje motiva sledbenika, zadovoljavanje njihovih potreba i njihov tretman kao celovitih ljudskih bića. Transformaciono liderstvo podrazumeva izuzetan oblik ostvarivanja uticaja putem koga se sledbenici podstiču da ostvare više od onoga što se od njih očekuje. To je proces koji obično objedinjuje harizmatično i vizionarsko liderstvo.

Budući da je reč o sveobuhvatnom pristupu, transformaciono liderstvo može da se koristi za opis širokog spektra liderstva, od veoma specifičnih pokušaja ostvarivanja uticaja na sledbenike u pojedinačnim odnosima do vrlo širokih pokušaja da se utiče na celokupne organizacije ili čak kulture. Kao što je posebna hipoteza našeg rada da transformaciono liderstvo ima centralnu ulogu u ubrzavanju promena, sledbenici i lideri su neraskidivo povezani u ovom procesu transformacije. Ova veza se naglašava kao osnov objašnjenja transformacionog liderstva u savremenim teorijama liderstva. *“Da bi bili zaista izuzetni, transformaciono liderstvo se fokusira na različite skupove mogućnosti, često može doći do menjanja načina na koji opažamo svet oko nas. To nije nešto što možete misliti da je vaš put do nečega, uglavnom zbog toga što naš um vidi našu budućnost na osnovu naše prošlosti.”*⁶⁴

Transformacioni lideri su postali snažni uzori za svoje sledbenike. Oni imaju visoko razvijen skup moralnih vrednosti i samostalno utvrđen identitet. Oni su pouzdani, kompetentni, jasno se izražavaju i imaju jake ideale. U stanju su da saslušaju sledbenike i tolerantni su u ispoljavanju suprotnog stanovišta. Između ovakvih lidera i njihovih sledbenika često se razvija duh saradnje. Sledbenici žele da oponašaju transformacione lidere zato što veruju u njih, kao i u ideje za koje se zalažu. Ovi lideri stvaraju viziju koja nastaje na osnovu kolektivnog interesa različitih pojedinaca i radnih jedinica u organizaciji. Vizija je središnja tačka transformacionog liderstva. Transformacioni pristup takođe podrazumeva da lideri postanu kreatori socijalnog ambijenta. To znači da oni razjašnjavaju vrednosti i norme koje nastaju u organizaciji. Oni se bave kulturom organizacije i oblikuju svrhu njenog postojanja. Ljudi moraju da znaju svoje uloge i da razumeju na koji način treba da doprinesu višim ciljevima organizacije. Transformacioni lideri istureni su napred i treba za svoje organizacije da protumače i oblikuju zajedničke stavove. Iz prakse proizilazi da su transformacioni lideri efektivni u radu sa ljudima. Oni izgrađuju poverenje, podstiču saradnju sa drugima, podstiču druge i proslavljaju njihove uspehe. Na kraju, rezultat transformacionog liderstva je to što se ljudi osećaju bolje lično i u vezi sa sopstvenim doprinosom opštem dobru.

⁶³ Northouse, P., G., (2008), *Liderstvo*, naved. izd., str.119

⁶⁴ Cox, R., Are you using these transformational leadership secrets, dostupno na sajtu: www.transformationalleadership.net/imarticle.php?articleid=403569, preuzeto dana 12.02.2013.god.

Transformaciono liderstvo poboljšava performance sledbenika i omogućava im da se razviju do punog potencijala. Ljudi koji primenjuju transformaciono liderstvo često imaju niz jakih unutrašnjih vrednosti i ideala i efektivni su u tome da motivišu sledbenike da deluju tako da podržavaju ostvarivanje dobra koje je veće od njihovih ličnih interesa.

Iz naučne lektire proizilazi da postoje četiri faktora transformacionog liderstva. To su:⁶⁵

- *Idealizovani uticaj,*
- *Inspiraciona motivacija,*
- *Intelektualni podsticaj,*
- *Individualno uvažavanje,*

Prvi faktor naziva se harizma ili idealizovani uticaj. On ukazuje na lidera kao snažanpg uzora za sledbenike - sledbenici se identifikuju sa takvim liderima i žele da im pariraju. Takvi lideri obično imaju visoke standarde moralnog i etičkog ponašanja i može se računati da će uraditi pravu stvar. Sledbenici ih izuzetno poštuju i imaju visok stepen poverenja u njih. Oni sledbenicima pružaju viziju i osećaj misije. U suštini, faktor harizme opisuje ljude koji su posebni i koji utiču na druge tako da oni žele da slede njihovu viziju. Osoba koja je primer za faktor harizme je Nelson Mendela, prvi crnački predsednik Južnoafričke Republike. Mendelu su smatrali za lidera sa visokim moralnim standardima i vizijom koja je rezultirala ogromnim promenama u načinu na koji će se vladati u državi. Njegovi harizmatični kvalitet i reakcije ljudi na njih transformisali su čitavu naciju.

Drugi faktor naziva se inspiracija ili inspiraciona motivacija. Ovaj faktor karakteriše lidere pred sledbenike postavljaju visoka očekivanja, inspirišući njihovu motivaciju da postanu posvećeni i budu deo zajedničke vizije u organizaciji. U praksi, lideri koriste simbole i emotivne apele da bi podstakli grupne napore članova da postignu više od onoga što bi bio njihov sopstveni interes. Ovim tipom liderstva podstiče se timski duh. Primer ovog faktora bio bi menadžer prodaje koji motiviše zaposlene u prodaji da ubrzaju svoj rad tako što će ih hrabriti i bodriti dajući im jasno do znanja da imaju značajnu ulogu u budućem rastu kompanije.

Preći faktor nazvan je intelektualni podsticaj. Podrazumeva liderstvo koje sledbenike podstiče da budu kreativni i inovativni i da sami postavljaju izazov pred sopstvena verovanja i vrednosti, kao i pred lidere i organizaciju.

U ovom tipu liderstva sledbenici se podražavaju da probaju nove pristupe da bi se razvili novi inovativni načini za rešavanje organizacionih pitanja. Sledbenici se podstiču da samostalno smisle rešenja i uhvate se u koštac sa rešavanjima problema. Primer ovog tipa liderstva je menadžer fabrike koji promoviše pojedinačne napore radnika na razvoju jedinstvenih načina za rešavanje problema koji su prouzrokovali kašnjenja u proizvodnji.

Četvrti faktor nazivamo individualno uvažavanje. Ovaj faktor predstavlja lidera koji stvara atmosferu podrške u kojoj se pažljivo razmatraju individualne potrebe sledbenika. Lideri se ponašaju kao treneri i savetnici dok pokušavaju da pomognu sledbenicima da u potpunosti ostvare svoje potencijale. Ovakvi lideri se služe delegiranjem da bi pomogli sledbenicima da napreduju, tako što se stavljaju u poziciju da se bore sa izazovima. Primer za ovaj tip liderstva je menadžer koji troši vreme tako što se bavi svakim od zaposlenih na brižan i jedinstven način. Nekim zaposlenima, lider može da pruži jak osećaj pripadnosti; drugima, lider može da da posebne, visokostrukturisane direktive.

⁶⁵ Northouse.,P.,G., (2008), *Liderstvo*, naved. izd., str. 123-125

U sadašnjoj fazi razvoja, transformaciono liderstvo ima nekoliko pozitivnih strana.⁶⁶

- Prvo, ono je mnogo istraživano sa različitih aspekata, uključujući i seriju kvalitativnih istraživanja o prominentnim liderima i generalnim direktorima u velikom, dobro poznatim organizacijama; predstavljalo je okosnicu velikog broja istraživanja o liderstvu od trenutka kada je kao koncept predstavljeno 70-ih godina.
- Drugo, transformaciono liderstvo poseduje intuitivnu privlačnost. Transformaciono stanovište opisuje kako se lider nalazi ispred svih i zalaže za promene zbog drugih. Ovaj koncept je u saglasnosti sa društveno popularnom idejom o tome šta se podrazumeva pod liderstvom. Ljude transformacionalno liderstvo privlači zato što im se čini da ima smisla. Dopadljivo je da će lider obezbediti viziju za budućnost.
- Treće, liderstvo se posmatra kao proces koji se odvija između lidera i sledbenika. S obzirom na to da obuhvata i potrebe sledbenika i potrebe lidera, liderstvo ne predstavlja isključivo odgovornost lidera, već proističe iz interakcije lidera i sledbenika. Potrebe drugih nalaze se u središtu posmatranja transformacionog lidera. Kao rezultat toga, sledbenici dobijaju značajniju ulogu u liderskom procesu zato što doprinose razvoju transformacionog procesa.
- Četvrto, transformacioni pristup omogućava šire sagledavanje koje proširuje druge modele liderstva. Mnogi od tih modela su usresređeni na to kako lideri razmenjuju nagrade za ostvarivanje ciljeva – transakcioni proces. Transformacioni pristup pruža širu sliku liderstva koja podrazumeva ne samo razmenu nagrada, već i pažnju lidera usmerenu na potrebe i razvoj sledbenika.
- Peto, u transformacionom liderstvu izuzetno su naglašene potrebe, vrednosti i moral sledbenika. Burns je ukazao na to da transformaciono liderstvo obuhvata pokušaje lidera da ljude pokrenu ka višim standardima moralne odgovornosti. To podrazumeva motivisanje sledbenika da prevaziđu lične interese zarad dobrobiti tima, organizacije ili zajednice. Transformaciono liderstvo u osnovi podstiče moral. Ova karakteristika ga izdvaja od svih drugih pristupa liderstvu, jer se u njemu sugerše da liderstvo obuhvata i moralnu dimenziju. Iz tog razloga, korišćenje moći prinude kao u slučaju Hitlera ne može se posmatrati kao model liderstva.
- Šesto, postoji veliki broj dokaza da transformaciono liderstvo predstavlja jednu efektivnu formu liderstva. U kritici transformacionog i harizmatškog liderstva, Yukl navodi da je u studijama u kojima je korišćen višefaktorski upitnik o liderstvu (engl. Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ) za ocenu lidera, ocenjeno je transformaciono liderstvo u pozitivnoj korelaciji sa zadovoljstvom, motivacijom i performansama podređenih.

Transformaciono liderstvo takođe ima i nekoliko negativnih strana.⁶⁷ Jedna od kritika je da ovom pristupu nedostaje konceptualna jasnoća. S obzirom na to da obuhvata tako širok spektar tema, uključujući i osmišljavanje vizije, motivisanje, ulogu kreatora promena, stvaranje poverenja, brigu o drugima i ulogu kreatora socijalnog ambijenta, kao samo neke od tema, teško je precizno definisati parametre

⁶⁶ Northouse, P., G., (2008), *Liderstvo*, naved. izd., str.130

⁶⁷ Northouse, P., G., (2008), *Liderstvo*, naved. izd., str.131

transformacionog liderstva. Parametri se često poklapaju sa sličnim konceptima liderstva. Bryman ističe da se transformaciono i harizmatično liderstvo često tretiraju kao sinonimi, iako je u istoimenim modelima liderstva harizma samo jedna od komponenti transformacionog liderstva.

Sljedeća kritika tiče se načina merenja transformacionog liderstva. Da bi izmerili transformaciono liderstvo, istraživači su obično koristili neku od verzija MLQ-a. U nekim verzijama, četiri faktora transformacionog liderstva (idealizovani uticaj, inspiraciona motivacija, intelektualni podsticaj i individualno uvažavanje) imaju visoku međusobnu korelaciju, što znači da nije reč o razgraničenim faktorima. Neki od transformacionih faktora u korelaciji su sa transakcionim i laissez-faire faktorima, koji se ne javljaju samo u transformacionom modelu.

Treća kritika jeste da se u transformacionom pristupu liderstvo posmatra kao osobina ličnosti, odnosno kao lična predispozicija, pre nego kao ponašanje za ljude koji mogu da budu obučeni. Ako je reč o osobini, obuka ljudi za primenu ovog pristupa može da postane problematična, zato što je teško obučavati ljude o tome kako da promene svoje osobine. Iako mnogi naučnici naglašavaju da se transformaciono liderstvo bavi ponašanjem lidera, kao što je recimo, način na koji lideri stupaju u interakcije sa sledbenicima, postoji tendencija da se ovaj pristup posmatra iz perspektive osobina lidera.

Četvrta kritika je da je transformaciono liderstvo elastično i antidemokratsko. Transformacioni lideri često imaju direktnu ulogu u stvaranju promena, kreiranju vizije i zastupanju novog pravca. To ostavlja snažan utisak da lideri deluju nezavisno od sledbenika ili da sebe postavljaju iznad njihovih potreba. Pojedinci tvrde da transformaciono liderstvo pati od predubeđenja o „herojskom liderstvu“. U ovom pristupu se ističe da je lider taj koji pokreće sledbenike da čine izvanredne stvari.

Završna kritika transformacionog liderstva je mogućnost zloupotrebe. Ovo liderstvo bavi se promenama vrednosti kod ljudi i pokreće ih ka novoj viziji. Ukoliko vrednosti ka kojima lider pomera svoje sledbenike nisu bolje i ako nove ljudske vrednosti ne dovode do veće slobode, onda liderstvo mora da se dovede u pitanje. Ipak, dinamika kojom sledbenici stavljaju izazove pred lidere ili reaguju na njihove vizije nije u potpunosti razjašnjena.

Postoji potreba da se razume kako transformacioni lideri psihološki utiču na sledbenike i kako lideri odgovaraju na reakcije sledbenika. Zapravo, Burns navodi da je razumevanje ovog područja jedan od centralnih problema u istraživanjima o liderstvu danas.

Iz rezultata savremenih teorijsko-empirijskih istraživanja proizilazi da transformaciono liderstvo pruža širok dijapazon uopštavanja o tome šta je tipično za lidere koji transformišu, odnosno koji rade u transformacionim kontekstima. Za razliku od drugih pristupa liderstvu, poput kontingentne teorije i situacionog liderstva, transformaciono liderstvo ne pruža jasno definisan niz pretpostavki o tome kako bi lideri trebalo da se ponašaju u određenim situacijama da bi bili uspešni. Ono zahteva da lideri budu svesni toga u kakvoj je vezi njihovo sopstveno ponašanje sa potrebama njihovih podređenih i promenljivom dinamikom unutar organizacije. Otuda Bass i Avolio sugerišu da ljudi na svim nivoima u organizaciji mogu da se podučavaju za transformaciono liderstvo i da to može pozitivno da utiče na učinak preduzeća. Može da se koristi pri zapošljavanju, selekciji, promociji, obukama i razvoju. Takođe, može da se koristi za unapređenje timskog razvoja, u grupama za donošenje odluka, za inicijative za unapređenje kvaliteta i reorganizaciju. Programi dizajnirani za razvoj transformacionog liderstva obično zahtevaju da lideri ili njihovi saradnici popune MLQ (*engl. Multifactor Leadership Questionnaire*) ili sličan upitnik da bi se utvrdile

specifične snage ili slabosti lidera u transformacionom liderstvu. Time se pomaže liderima da unaprede svoje sopstveno liderstvo.

Jedan specifičan aspekt transformacionog liderstva kome je posvećena posebna pažnja u programima obuke je proces kreiranja vizije. Na primer, postalo je prilično uobičajeno da lideri u okviru programa obuke pišu detaljnije izveštaje u kojima opisuju svoje petogodišnje planove u karijeri i njihovo viđenje budućeg pravca kretanja njihovih organizacija.

Na osnovu dosadašnjeg dela naše analize može se izvesti zaključak da ovaj pristup liderima pruža informacije o punom obimu njihovih ponašanja, od netransakcionih preko transakcionih do transformacionih, kao i da je transformaciono liderstvo bitan i aktuelan faktor organizacionih promena. Naime, koncept transakcionog liderstva veoma je blizak klasičnom konceptu menadžmenta, s obzirom da se odnosi na tzv. instrumentalno ponašanje, usmereno na struktuiranje, kontrolisanje i nagrađivanje. Transformaciono liderstvo podrazumeva inspiraciju i mobilisanje energije sledbenika radi promene postojećeg stanja u organizaciji, uz istovremenu transformaciju samih sledbenika. Ukazano je da se transformaciono liderstvo bazira na tri suštinske komponente:⁶⁸ vizija, energija, osposobljavanje. Ono dakle, nužno podrazumeva razvoj i artikulaciju ubedljive vizije onog što se želi ostvariti procesom promena, uz razvoj strategija i modeliranje ponašanja koje će dovesti do njene realizacije. Uz to, transformaciono liderstvo zahteva angažovanje velike energije, kako lidera tako i sledbenika, na taj način što će se od njih zahtevati veći naponi i zalaganja, uz demonstriranje sopstvene inicijative i vere u zajednički uspeh, kao i promovisanje i nagrađivanje svih značajnijih pomaka u pravcu željenih promena. Treća komponenta transformacionog liderstva vezana je za osposobljavanje sledbenika i uključuje personalnu podršku i pomoć, ispoljavanje razumevanja, spremnosti da se podele osećanja sa članovima organizacije, i, što je posebno značajno, izražavanje poverenja u njihovu sposobnost da na adekvatan način odgovore izazovima promena.

Prema tome, transformacioni lideri se pojavljuju kao vizionarske, inspirišuće ličnosti, koje pokreću, organizuju timove, podstiču, odaju priznanja i pružaju podršku. Oni bude poverenje, divljenje, lojalnost i respekt, motivišući sledbenike da se angažuju izvan granica očekivanog. Za transformaciono liderstvo potrebno je više kvalitetnog znanja - ne mogu se ograničiti samo na harizmu. Naime, kako proizilazi iz savremene poslovne prakse, ono zahteva stalno usavršavanje i rad, kako na sebi, tako i sa drugim ljudima, što je jedan od osnovnih preduslova sprovođenja organizacionih promena, posebno transformacionog tipa. Mada je nesumnjiv njegov značaj, nije uvek preporučljivo forsirati transformaciono na uštrb transakcionog liderstva, već je neophodno artikulirati njihova dejstva i efekte tako da jedno drugo ne isključuju, već da se međusobno dopunjuju. Ipak, bez obzira na tu neophodnost, ostaje činjenica da pokretanje procesa organizacionih promena primarno zavisi od transformacionih sposobnosti lidera, kao i da se transformaciona dimenzija liderstva mora smatrati jednom od ključnih komponenti uspešne realizacije radikalnih promena.

Kognitivni pristupi transformacionim promenama imaju zajedničku karakteristiku da iste analiziraju i objašnjavaju kao kognitivne procese. Kognitivni procesi su procesi putem kojih ljudi percipiraju i interpretiraju svet oko sebe i na taj način stiču saznanja.⁶⁹

⁶⁸ Dostupno na sajtu: www.kg.ac.rs/uplf/fak/ekfk/StojanovicAV120406.doc, preuzeto dana 16.02.2013.god.

⁶⁹ Janićijević, N., (2007), *Upravljanje organizacionim promenama*, Čugura štampa, Beograd, str. 67

Organizaciona transformacija podrazumeva promenu organizacione strukture. Ona se može promeniti samo ako se prethodno promenilo ponašanje članova organizacije. Organizaciona transformacija može biti realizovana samo ukoliko su promene u okruženju izazvale promenu interpretativnih šema članova organizacije. Interpretativna šema predstavlja organizovanu strukturu značenja koja su ljudi stekli svojim iskustvom i koja zatim pripadaju pojedinim pojmovima, stvarima, događajima u svom okruženju.⁷⁰

Jedan od vodećih autora u oblasti upravljanja organizacionim promenama, Džon Koter sumirao je svoje dugogodišnje iskustvo u konceptu organizacione transformacije koja se sastoji u osam koraka:⁷¹

- 1) *Izgraditi osećaj hitnosti,*
- 2) *Izgraditi moćnu vodeću koaliciju,*
- 3) *Kreirati viziju,*
- 4) *Komunicirati viziju,*
- 5) *Otkloniti prepreke novoj viziji,*
- 6) *Planirati i kreirati kratkoročne uspehe,*
- 7) *Konsolidovati učinjene promene i proizvesti nove,*
- 8) *Institucionalizovati novi pristup.*

⁷⁰ Isto, str. 67

⁷¹ Isto, str.75

Peti deo

AKTUELNOST MENADŽMENTA ZNANJA

5.1. ODREĐENJA MENADŽMETNA ZNANJA

Koncept menadžmenta znanja nastao je kao potreba organizacija da odgovore na ubrzane promene izazvane globalizacijom i globalizmom, sve većom konkurencijom na tržištu i tehnološkim napredkom. Znanje, pravu informaciju, sposobnost neke organizacije da se menja, da uči brže od drugih i da koristi svoja znanja da ostvari konkurentsku prednost, predstavlja veliku prednost jedne organizacije. Cilj organizacije pod uticajem dinamičnih promena na tržištu, poprima drugu dimenziju i umesto do sadašnjeg „*raditi stvari na pravi način*“, primat uzima deviza „*raditi prave stvari*“.

Pod menadžmentom znanja se podrazumeva kreiranje, prikupljanje, organizovanje i korišćenje znanja zaposlenih radi ostvarivanja i održavanja konkurentске prednosti. Interdisciplinarnost koncepta menadžmenta znanja ogleda se u interesu za znanjem, njegovim istraživanjem i praktičnom primenom u menadžmentu i drugim naukama.⁷²

„Menadžment znanja uključuje ljude, tehnologiju i procese kao medjusobno povezane i preklapajuće delove.“⁷³ Za predmet, menadžment znanja ima organizaciono učenje i znanje od koga pre svega polazi svako učenje pa i organizaciono. Sposobnost da se znanje upotrebi na pravi način za organizaciju znači da treba da bude inovativnija, kreativnija u dinamičnom okruženju. Za uspeh organizacije je bitno da svoje zaposlene podstiče i motiviše na dalje usavršavanje.

Menadžment znanja je skup teorija i praksi. Svi njegovi procesi su procesi znanja. Na osnovu ovoga možemo zaključiti da svi poslovni procesi u organizaciji koja posluje sa menadžmentom znanja u strukturi, obuhvataju stvaranje, širenje, reprodukciju i primenu znanja u cilju organizacionih sredstava za izdržavanje i opstanak.

Menadžment znanja se može definisati kao kontinuirani proces upravljanja znanjem, koji organizacijama (profitnim, neprofitnim, državnim, privatnim) pomaže da prepoznaju, izmere vrednost intelektualnog kapitala kojim raspolažu, planiraju, organizuju, upravljaju i kontrolišu važne informacije kao i iskustvo dopunjeno znanjem. Zajedničko ovoj a i ostalim definicijama menadžmenta znanja jeste određivanje značajnih aspekata uspešnih programa menadžmenta znanja:

- Eksplicitnost - analiza pretpostavki, sastavljanje poznatih činjenica u logičnu celinu
- Sistematičnost - ostavljanje nezavršenih stvari neće dovesti do ostvarivanja koristi
- Najvažnija znanja - morate se fokusirati na ono što je najvažnije, nemate neograničene resurse na raspolaganju
- Proces - menadžment znanja predstavlja skup aktivnosti sa njihovim sopstvenim alatima i tehnikama.“⁷⁴

⁷² Little, S., Quintas, P., and Ray, T. (2002), *Management Knowledge: an essential reader*, London: Sage Publications

⁷³ Mašić, B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 325

⁷⁴ Mirković, O., *Pojam i sadržaj menadžmenta znanja*, dostupno na www.link-elearning.com/linkdl/elearning/jedinica.php?IDJEDINKE=5009, pristupljeno 17.04.2013.

„Postoje mnogobrojne definicije menadžmenta znanja. Kao zajedničke elemente mogli bi istaći:

- Korišćenje dostupnog znanja iz eksternih izvora;
- Ugradnja i čuvanje znanja u poslovnim procesima, proizvodima i uslugama;
- Predstavljanje znanja u bazama podataka i dokumenata;
- Promocija porasta znanja kroz organizacionu kulturu i motivaciju zaposlenih;
- Prenos i korišćenje znanja kroz celu organizaciju, i
- Procena koristi dobijenih primenom znanja i njegovom ugradnjom u osnovu organizacije.“⁷⁵

Ono što organizacija zna, informacije koje sakupi da bi koncept menadžmenta znanja imao efekta mora i da deli sa ostalim zaposlenima, radi uspešnog ostvarivanja ciljeva. Postoje dva načina upravljanja znanjem: preneseno (nastavno-naučna disciplina) i upravljati njime sa infiltracijom u procesu njegovog transfera. Bez obzira o kojem pravcu razmišljamo treba da imamo u vidu da je menadžment uvek dvostrani proces.

Na pitanje šta je znanje i zašto je ono toliko bitno za savremene poslovne procese u naučnoj literaturi dominira odgovor da je znanje skup informacija bitnog i korisnog sadržaja, iskustveno proverena i čijom se primenom rešavaju problemi. Vremenom informacije se akumuliraju, većina propada, zastareva, dok je znanje dinamično i raste. „Prilikom definisanja pojma menadžmenta znanja mora se imati na umu činjenica da znanje može biti neizrečeno (u glavama ljudi) i eksplicitno (kodirano i prikazano kao informacija u bazama podataka, dokumentima...). Dobro osmišljen program menadžmenta znanja mora da razmatra procese razvoja i transfera znanja za oba osnovna oblika znanja.“⁷⁶ Eksplicitno znanje može biti izraženo u formalnom jeziku i da se razmenjuje medju pojedincima, a mogu ga koristiti svi kojima je dostupno. Implicitno (neizrečeno) znanje predstavlja personalno znanje. Ono se izražava preko individualnog iskustva i sposobnosti pojedinaca. Uključuje veštine pojedinca, njegovu kreativnost, inovativnost, lična uverenja, perspektive i vrednosti. 95% informacija je tzv. prećutno znanje. U poslovnom svetu to čini organizaciju nepredvidivom.

Savremene informaciono-komunikacione tehnike i tehnologije pomažu u pronalaženju i skupljanju informacija, njihovom čuvanju i dostupnosti svima ili bar većini zaposlenih u organizaciji a sve u korist svog poslovanja. Medjutim, tehnologija ne predstavlja menadžment znanja, već olakšava njegovu primenu. Koncept menadžmenta znanja predstavlja „sposobnost da se u relativno kratkom vremenskom periodu dodje do informacije koja će omogućiti svakome u organizaciji da donese najbolju odluku, bilo da se radi o uslovima na tržištu, proizvodu, usluzi, procesu, planiranim aktivnostima konkurenata ili nekim drugim informacijama važnim za uspeh kompanije“.⁷⁷

Činjenica je da se ne mogu sve informacije upotrebiti kao i da nisu sve informacije bitne za poslovanje organizacije. Organizacija sama odredjuje koje su informacije one koje će motivisati njene zaposlene da koristeći svoja znanja i veštine pomogne organizaciji da unapredi svoje poslovanje i ostvari konkurentsku prednost.

⁷⁵ Mašić, B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 32

⁷⁶ Mirković, O., *Pojam i sadržaj menadžmenta znanja*, dostupno na www.link-elearning.com/linkdl/elearning/jedinica.php?IDJEDINKE=5009, pristupljeno 17.04.2013.

⁷⁷ Shockley, W. (2000) *Planing of Knowledge Management*, Quality Progress, USA, str. 57

U poslovnom svetu se sve brzo menja, sada više nego proteklih decenija. „Menadžment znanja je usmeren u dva pravca: menadžment znanja sa orijentacijom ka informaciji (kasne 1980-te) i menadžment znanja okrenut ka ljudima (Sveiby, 2001). Menadžment znanja je praksa selektivne primene znanja stečenog iz prethodnog iskustva i budućih odluka s namerom unapredjenja organizacijske efektivnosti (Jennex, 2005).“⁷⁸ Organizacija čiji su zaposleni orijentisani ka menadžmentu znanja lako usvajaju promene i unapređuju svoj potencijal, veštine i postupke. Ovakav tip organizacije je „organizacija koja uči“. Ona unapređuje svoju korporativnu kulturu i investira u ljude koji rade za nju. „Prema Caplan-u, korist od menadžmenta znanja sastoji se od (Kaplan, S. 2002):

- Brze inovacije i protoka ideja;
- Unapređenja usluga i optimizacije vremena;
- Uvećanih prihoda od poreza zbog brže trgovine;
- Bogatih formi nagrađivanja zaposlenih;
- Smanjivanja troškova zbog izvornih informacija i eliminacije viška radnika, i
- Smanjivanja vremena za trening.“⁷⁹

Otuda, po logici stvari, proizilazi da je menadžment znanja neophodan organizacijama jer ono što su uradile juče mogu ali i ne moraju raditi sutra. Menadžment znanja je ključni faktor u poslovanju organizacija u dinamičnom okruženju sklonom stalnim promenama, organizacionih potreba za kontinuiranim procenjivanjem njihovih unutrašnjih teorija o poslovanju za pojavu efektivnosti. Ako se organizacija potruži i više pažnje posveti menadžmentu znanja pre svega na prikupljanju i korišćenju informacija, ima dobre šanse da opstane i uspe. U suprotnom ukoliko organizacije koje se čvrsto drže svojih ranijih koncepata, ne žele da se menjaju, ne motivišu radnike na ličnom i poslovnom razvoju, slabo koriste tehniku itd., na dobrom su putu da postanu „mrtve organizacije“. Razlog tome što ništa više nije sigurno. Tržišna pravila se menjaju. Menjaju se i kupci pa njihovo zadovoljenje i ispunjenje svake njihove želje predstavljaju razlog promena u poslovnom svetu. To dovodi da menadžment znanja predstavlja budućnost i ključ opstanka i održavanja konkurentске prednosti za organizacije koje je koriste.

⁷⁸ Dimitrovski, R., *Menadžment znanja kao poslovna strategija*, FON Univerzitet Skoplje, Škola biznisa, br. 2/2010, dostupno na www.vps.ns.ac.rs/skolabiznisa/indexh_files/radovi_2/2.10.pdf, pristupljeno 17.04.2013.

⁷⁹ Dimitrovski, R., *Menadžment znanja kao poslovna strategija*, FON Univerzitet Skoplje, Škola biznisa, br. 2/2010, dostupno na www.vps.ns.ac.rs/skolabiznisa/indexh_files/radovi_2/2.10.pdf, pristupljeno 17.04.2013.

5.2. ISTORIJSKE DIMENZIJE PROMENA I RAZVOJA MENADŽMENTA ZNANJA

Izraz menadžment znanja je počeo da se koristi 80-tih godina prošlog veka. Međutim u praksi se menadžment znanja koristi još od doba prvih naučnika, filozofa i mislilaca koji su shvatili i predvideli kakav i koliki značaj će znanje imati u nauci a posebno u poslovanju. Jedan od najvećih mislilaca današnjeg menadžmenta, Peter Drucker, predvideo je značaj informacija i znanja za razvoj savremenog društva i ekonomije. On je za informatičku revoluciju rekao da je to „revolucija znanja“. Još krajem 50-tih je uveo pojam *radnika znanja* (knowledge management) i predvideo je da će ova grupa radnika obeležiti ekonomiju. Drucker, navodi i njihove karakteristike: poseduju stručnost, veštine, znanje i formalno obrazovanje. A, 1991. godine, u svojim člancima u časopisu „Fortune“, Tom Stewart, savetuje kompanije da se više usredsrede na ono što znaju, na svoj intelektualni kapital, nego na ono što poseduju. Peter Senge i dva japanska akademika Ikujiro Nonaka (1990) i Hirotaka Takeuchi (1995), u svojim istraživanjima dolaze do zaključka da se treba okrenuti „organizaciji koja uči“. To će se postići tako što će se već stečeno znanje vezano za posao, moći širiti organizacijom i doprinositi njenom boljem poslovanju. Veliki broj naučnika, kao što je Karl - Erik Sveiby, shvatili su koliko je bitno organizaciono znanje za konkurentsku prednost. Daljim istraživanjem je Karl ustanovio da u stvari razlika između knjigovodstvene i tržišne vrednosti kompanije predstavlja intelektualni kapital. Pritom treba napomenuti da je nagli razvoj informacione tehnologije podstakao sve veći značaj menadžmenta znanja.

Prve knjige o menadžmentu znanja počele su da se pišu 90-tih godina (1993. godine prof. Wiig je napisao prvu knjigu o osnovama menadžmenta znanja). Nakon izlaska prvih knjiga počeli su se održavati i prvi seminari i međunarodne konferencije sa glavnim temom menadžment znanja.

Koncept menadžmenta znanja, danas sve više dobija na značaju i svrstava se pod obavezno u organizacijama koje žele da uspeju u svom poslu. One se sve više okreću svojim zaposlenima, svom ljudskom kapitalu kao najbitnijoj karici u lancu ostvarivanja i održavanja konkurentne prednosti.

5.3. ZNAČAJ KONCEPTA MENADŽMENTA ZNANJA

U savremenom poslovnom svetu usled konstantnih promena na tržištu i svakodnevnog porasta konkurencije, organizacije su prinudjene da se bore da održe svoje mesto. Glavno „oružje“ je znanje. Poslovna organizacija koja tokom celokupnog svog poslovanja u svim ili većini svojih sektora koristi menadžment znanja i intelektualni kapital svojih zaposlenih na dobrom je putu da postane i ostane lider u svojoj grani poslovanja. Šta to znači? Koristiti samo znanje iz struke i te grane nije dovoljno. Šta je još potrebno? Bitan je kontinuitet. Sve vreme pominjemo da je informisanost jedan od ključnih faktora za uspešno poslovanje i to je tačno. Međutim, nije samo posedovanje informacija i znanja garancija da će se neka kompanija probiti na tržištu i ostvariti konkurentnu prednost. Da li je novac presudan za poslovanje neke organizacije? Jeste ako je vezana za početni kapital te organizacije koji je uslov da bi se osnovala i počela sa radom ali ukoliko je ta organizacija već neko vreme na

tržištu i želi da ostvari konkurentsku prednost, novac je veoma bitan ali vodeću ulogu sada preuzima znanje. Posedovati znanje i informacije nije dovoljno. Sve komponente moraju biti sinhronizovane, uskladjene tako da se dopunjuju jer zapravo jedno bez drugog ne može dugo. Šta želimo reći? Ukoliko imamo informacije a nemamo znanje da upotrebimo tu informaciju na pravom mestu u pravo vreme i pred pravim izazovom ta informacija nam neće mnogo pomoći da postignemo konkurentsku prednost. Isto i ako ima znanje ali to znanje ne koristi organizacija na pravi način, ne dopunjava ga novim znanjima, informacijama iz spoljnog sveta koje nisu vezane za organizaciju direktno ali utiču na njen tržišni plasman, ta organizacija će stagnirati. Zbog toga je veoma bitno kako u poslovanju tako i u životu biti informisan, stalno pratiti promene i u struci ali i na ostalim stranama i stalno dopunjavati stečena znanja i praksom ali i nekim novim teorijama. Dinamika je bitna kako je jasno govorio Peter Drucker, da je jedina stabilnost, stabilnost u kretanju.

„Povećana dostupnost informacija, preteća prezasićenost i jednostavan pristup informacijama, kapitalirali su svet iz industrijske ekonomije u ekonomiju znanja. Svet se iz dosadašnjeg tržišta pretvara u virtuelni tržišni prostor, globalno delovanje više nije opcija nego zahtev.“⁸⁰ Organizacije sve više shvataju koliko je intelektualni kapital bitan za njihovo uspešno i dugoročno poslovanje a da tome vode znanje, veštine, iskustvo i sposobnost samih zaposlenih u organizaciji.

Uporedimo industrijsku ekonomiju i ekonomiju znanja da bi smo uvideli bitne razlike izmedju ove dve ekonomije a i zato da bismo prikazali činjenice zbog kojih se ovaj vek zove vekom znanja. „Za razliku od stare organizacione logike koja se odlikuje stabilnošću, informacionom skromnošću, lokalnim karakterom, velikim obimom, orijentacijom na posao, individualnom orijentacijom i hijerarhijom, nova organizacija se odlikuje dinamikom i učenjem, bogatstvom informacija, globalnim karakterom, timskom orijentacijom, orijentacijom na veštine i orijentacijom na korisnika usluga.“⁸¹

Menadžment znanja ima za cilj da zaposlenima u organizaciji omogući edukaciju i napredak na poslovnom planu. Isto tako omogućava širenje znanja u organizaciji i na taj način neka organizacija postaje „organizacija koja uči“. Takve poslovne organizacije se stalno razvijaju, informišu, edukuju i unapređuju svoje poslovanje. Takva vrsta organizacije znači napredak za savremenu ekonomiju jer se veći značaj pridaje željama kupaca, svoje poslovanje usmerava zahtevima tržišta. Uvodeći menadžmet znanja i pretvarajući svoju organizaciju u „organizaciju koja uči“ znači da je više okrenuta ka unutra, ka svojim zaposlenima motivišući ih da rade više, da se edukuju i da teže da napreduju i da se usavrše i na ličnom planu. Menadžeri često kombinuju znanja stručnjaka iz raznih sektora i oblasti učeći ih da je rad u timu dobitna kombinacija za unapređenje poslovanja organizacije. Jedan od razloga zbog čega se sve više organizacija opredeljuje za menadžment znanja je, pored ostvarivanja konkurentске prednosti, i to što znatno redukuje troškove, ostvaruje jedinstvo izmedju svojih organizacionih delova, ubrzavaju inovaciju u organizaciji i ostvaruju dodatnu vrednost.

Priroda poslovnih organizacija se menja sa dinamikom tržišnih zahteva. Od tradicionalnih organizacija koje su bile koncentrisane na proizvodnju i svi poslovni procesi su bili usmereni na unapređenje proizvodnje, sada se ti procesi posmatraju kao procesi znanja a zaposleni kao radnici znanja. Mnogi naučnici su mišljenja da

⁸⁰ Tissen, R., Andriessen, D., Depre, F.L.,(2006), *Dividenda znanja*, prevod sa engleskog Adižes, Novi Sad, str. 29

⁸¹ Đorđević-Boljanović, J.,(2008), *Ključni faktori uticaja na efikasnost programa menadžmenta znanja*, doktorska disertacija, dostupno na sajtu www.sigipedia.ac.rs, pristupljeno 20.02.2013., str. 34

menadžment znanja nije još jedna naučna disciplina, već zakonitost stvorena pod uticajem današnje ekonomije (ekonomije znanja), globalizacije, privatizacije, Interneta.

Dinamično i nepredvidivo poslovno okruženje svakodnevno postavlja nova pravila igre. To za organizaciju podrazumeva usvajanje novih zakonitosti, novih obrazaca ponašanja i poglede na svet. Uslov uspešnosti u poslovnom okruženju sve češće, za jednu organizaciju, jeste to da organizacija mora biti fleksibilnija, sa sposobnošću prilagođavanja novonastalim poslovnim prilikama. Da li poslovne organizacije mogu da predvide koliko fleksibilne treba da budu shodno prilikama, jer ne valja biti ni previše fleksibilan? Organizacije preispituju svoje ciljeve, svrhu poslovanja, način na koji posluju jer imaju potrebu da se prilagode promenama u okruženju. Da li se događa da neka kompanija, pod pritiskom i dinamičkom promenom tržišnih pravila, promeni skroz svoje ciljeve? Kako uspeva da se prilagodi i svoje poslovanje promeni i prilagodi za 180 stepeni, kako ne bi ispala iz tržišne konkurencije?

„Ono što se danas često čuje u biznisu je „raditi pametnije, ne teže.“ Tako je Magazin „Fast Company“ u julu 1997. godine proklamovao tri poslovna pravila u današnjem poslovanju. Prvo pravilo biznisa danas: pametnije kompanije pobeđuju. Drugo pravilo biznisa danas: da biste postali najpametnija kompanija, zaposlite najpametnije ljude. Treće pravilo biznisa danas: da biste zaposlili najpametnije ljude, nastavite sa učenjem.“⁸² Naravoučenije je da ako neka poslovna organizacija želi da bude lider i ostvari i zadrži konkurentsku prednost u svojoj grani poslovanja, ona mora zaposliti visoko obrazovani kadar koji će privući pretvarajući svoju kompaniju u „organizaciju koja uči“.

Značaj menadžmenta znanja za savremenu ekonomiju najbolje se vidi u praksi. „U svakodnevnoj primeni menadžmenta znanja susrećemo se sa brojnim praksama i procesima koji se u njemu primenjuju. Najznačajniji od njih su navedeni u sledećoj tabeli.“⁸³

⁸² Đorđević-Boljanović, J., (2008), *Ključni faktori uticaja na efikasnost programa menadžmenta znanja*, doktorska disertacija, dostupno na sajtu www.sigipedia.ac.rs, pristupljeno 20.02.2013., str.35

⁸³ Mirković, O., *Pojam i sadržaj menadžmenta znanja*, dostupno na www.link-elearning.com/linkdl/elearning/jedinica.php?IDJEDINKE=5009, pristupljeno 17.04.2011.

Kreiranje i istraživanje	Tehnike kreativnosti Prikupljanje podataka Prikupljanje tekstova Skeniranje okruženja Kreiranje znanja Poslovna simulacija Analiza sadržaja
Deljenje i učenje	Zajednice prakse Mreže učenja Deljenje najboljih praktičnih rešenja Analiza nakon sprovedenih akcija Strukturirani dijalozi Medjufunkcionalni timovi Dnevници odluka
Organizovanje i vodjenje	Centri znanja Profiliranje ekspertize Mapiranje znanja Inventari informacija Upravljanje informacionim resursima Merenje intelektualnog kapitala

Rezultati brojnih istaživanja pokazuju da će organizacije (kompanije) koje budu uspele da pokrenu sve svoje zaposlene da uče brže od konkurenata, da neguju timski rad i da maksimalno iskoriste svoj potencijal, prosperirati u svojoj grani poslovanja. Još jedan bitan faktor u savremenoj ekonomiji jeste pristup krajnjim korisnicima (potrošačima). Cilj je da se prema potrošačima postupa kao prema pojedincima u smislu da je svaki korisnik (potrošač) poseban iako više korisnika (potrošača) kupuje isti proizvod.

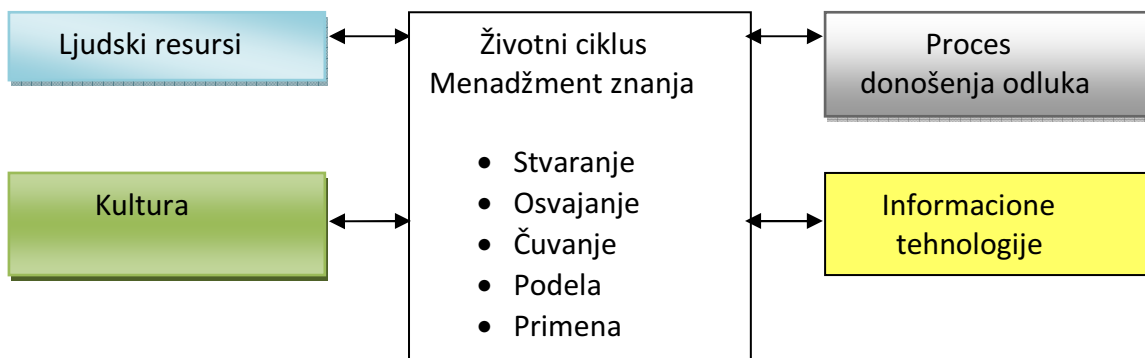
5.4. ŽIVOTNI CIKLUS KONCEPTA MENADŽMENTA ZNANJA

U savremenoj organizaciji poslovni procesi se posmatraju kao procesi znanja. Tako i menadžment znanja predstavlja organizacione vidove koji imaju svoj ciklus. Na osnovu ovoga bismo mogli da zaključimo da svi poslovni procesi obuhvataju:

1. *Stvaranje znanja*
2. *Osvajanje znanja*
3. *Čuvanje znanja*
4. *Podela znanja sa drugima*
5. *Primena znanja*

“Na osnovu analize mnogobrojnih podela i faza životnog ciklusa menadžmenta znanja, ovaj životni ciklus bi se mogao prikazati grafički kao na slici, kako bi obuhvatio sve bitne elemente ovog procesa zastupljene u teoriji.

Slika br 5.: Životni ciklus menadžmenta znanja i organizacija



Slika prikazuje vezu izmedju životnog ciklusa procesa menadžmenta znanja i četiri ključne oblasti u organizaciji. Samo posmatrajući ih zajedno možemo razumeti održivu celinu i jedinstvo izmedju procesa menadžmenta znanja i procesa donošenja odluka, organizacione kulture, kadrovske politike organizacije i informacione tehnologije. Svaka od navedenih oblasti može imati uticaj na način na koji se menadžment znanja ugrađuje i podržava u organizaciji.⁸⁴

Sa gledišta informatike, znanje predstavlja podskup informacija u organizaciji koje se filtriraju, formatiraju, procesiraju radi dalje upotrebe zarad uspešnog poslovanja organizacije. Zbog toga je znanje zajedno sa tehničkim, tehnološkim i upravljačkim rešenjima od suštinskog značaja za kompetentnost organizacije.

U životni ciklus menadžmenta znanja uključeni su svi sektori organizacije. U sektoru menadžmenta znanja radi stručno obučen i osposobljen tim koji istražuje, prikuplja znanja, klasifikuje ih i primenjuje. Od bitnog značaja za tim menadžmenta znanja je planiranje na koji način vršiti istraživanja među zaposlenima, analiziranje tih istraživanja, njihovo klasifikovanje i primene. A u svemu ovome veoma značajna je podrška top menadžera još na početku planiranja. Izgradnja kvalitetnog sistema upravljanja znanjem u velikoj meri zavisi i od otvorenosti zaposlenih za iskrenu saradnju sa timom menadžmenta znanja.

5.4.1. Stvaranje znanja

Znanje jedne organizacije se formira unutar nje. To znanje se stvara od strane zaposlenih kroz organizaciono učenje ali i pomoću raznih sredstava i tehnologija menadžmenta znanja. Ono može biti novo, staro ili pozajmljeno. Novo znanje počinje individualnim učenjem a osim ovog vida, stvaranje novog znanja može biti i grupnim brainstormingom.

Samo po sebi znanje se ne može steći kao neka vrsta predmeta. Ono se stiče na taj način što se ljudi uključe u procese sakupljanja, traženja znanja. Uspešnost

⁸⁴Dorđević-Boljanović, J.,(2008), *Ključni faktori uticaja na efikasnost programa menadžmenta znanja*, doktorska disertacija, dostupno na sajtu www.sigipedia.ac.rs, pristupljeno 20.02.2013., str.35

celog sistema zavisi od iskorišćenosti znanja. Osim konstantnog aktiviranja već postojećih podataka u pamćenju zaposlenih, stalno se radi i na individualnom pretvaranju podataka i informacija u znanje i njegovo dalje sprovođenje. Znanje se može steći i iz eksternih izvora.

Tradicionalno učenje podrazumeva sticanje znanja, razvijanje veština i promena stavova pojedinaca koji uče. S druge strane, timsko učenje je sposobnost grupe da se znanje stvara kroz dijalog i diskusiju. Današnje poslovne organizacije sve veći značaj pridaju timskom radu i učenju jer se kroz razmenu znanja i informacija stvaraju i stiču nova znanja bitna za uspešno poslovanje organizacije. "Postoje tri osnovne karakteristike efikasnog timskog učenja:

1. Sposobnost pronicljivog razmišljanja o spornim pitanjima, a radi stvaranja zajedničke inteligencije grupe, a ne iznošenja pojedinačnog stava dominantnog pojedinca;
2. Sposobnost stvaranja inovativnih i koordinisanih akcija, i
3. Sposobnost deljenja prakse i veština među grupama u organizaciji."⁸⁵

Stvaranje znanja pored individualnog i timskog može biti i pomoću raznih tehnika i sredstava menadžmenta znanja. Prema Ashok Jashapar-u⁸⁶ tehnike i alati za stvaranje znanja raspoređeni su prema njihovoj sposobnosti da izvedu pojedine funkcije menadžmenta znanja. Sa pojavom novih tehnologija kao što su "data mining", intranet, video konferencije i web casting nekoliko ponuđača tehnologija nude takva rešenja za sve poslovne izazove u eri znanja. Od takvih novih rešenja se očekuje da ponude sredstva za čuvanje unapred definisanih sredstava u informacionim bazama podataka. Te baze podataka bi u sebi sadržale unapred određena rešenja zasnovana na unapred definisanim parametrima, koji bi mogli da se iskoriste za iste ili slične situacije u poslovanju. Od jedne do dve poslovne organizacije zavisi koje će alate i tehnike u poslovanju menadžmentom znanja, koristiti.

5.4.2. Osvajanje znanja

Da bismo shvatili fazu osvajanja znanja pre svega je potrebno rešiti problem prećutnog znanja. Prećutno znanje se nalazi u umovima pojedinaca koji rade u organizaciji. Na koji način se prećutno znanje eksperata može konvertovati u znanje dostupno i razumljivo svim zaposlenima u organizaciji? Konvertovanje prećutnog znanja tako da ga zaposleni mogu koristiti, vrlo je komplikovan i zahtevan posao i potrebne su posebne veštine stručnjaka.

Osvajanje znanja definiše se kao proces u kome se osvajaju misli i iskustva eksperata.⁸⁷ "Osvajanje znanja, zapravo, predstavlja mentalni proces u kome se uspostavlja saradnja između autora sistema menadžmenta znanja i eksperata, sa ciljem konvertovanja iskustva u kodifikovani program."⁸⁸

Znanje se traži u okviru iste organizacije, od drugih organizacija, naučno-istraživačkih i konsultantskih kuća. Ono se može osvojiti na razne načine: učestvovanjem na različitim trening kursovima, čitanje različitih knjiga, časopisa,

⁸⁵ Isto, str. 37

⁸⁶ Jashapara, A., (2004), *Knowledge Management, an Integrated Approach*, Prentice Hall, str. 89-127

⁸⁷ Awad, E.A., and Ghaziri, H.M., (2004), *Knowledge Management*, Pearson Education International, Prentice Hall, str. 123

⁸⁸ Đorđević-Boljanović, J., (2008), *Ključni faktori uticaja na efikasnost programa menadžmenta znanja*, doktorska disertacija, dostupno na sajtu www.sigipedia.ac.rs, pristupljeno 20.02.2013., str. 39

pretraživanje Interneta, benchmarking, i dr.slične aktivnosti. Metod koji se najčešće koristi u osvajanju znanja je intervju gde eksperti odgovaraju na određena prethodno sastavljena pitanja. Za intervju se biraju eksperti koji osim što su kvalitetni, imaju i sposobnost da izdvoje bitno od manje bitnog, imaju dobru komunikaciju, samopoštovanje i kredibilitet, da imaju motivaciju, entuzijazam i volju da svoje znanje podele sa drugima. S druge strane, osoba koja intervjuiše treba da pristupa logično, pravilno i precizno postavlja pitanja, da bude dobar slušalac i da dobro procenjuje odgovore i informacije koje dobija.

5.4.3. Čuvanje znanja

Polazeći od činjenice da znanje nije stanje koje se pripisuje jednom predmetu ili jednom stvarnom stanju, već je kompleksno sakupljanje različitih konstrukcija stvarnosti, koji za sebe predstavljaju proces. Čuvanje znanja podrazumeva da se ta znanja prikupljaju tokom intervju a i ostalih metoda, žele sačuvati i po potrebi koristiti, dopunjavati. Zapisana iskustva se prerađuju i vrednuju. Znanja moraju biti čuvana u formi dokumenta u softverima tipa (Document Management) i ekspertskim sistemima. Razvoj globalnog tržišta kao i sve veće konkurencije pokazuje koliko je potrebno imati pristupačno i dostupno znanje, zbog čega mu se i pridaje velika pažnja.

Pravilno postavljen sistem čuvanja znanja treba da omogući zaposlenima sledeće:

1. Jasno postavljenu hijerarhiju informacija;
2. Mogućnost brze informacione razmene poruka, i
3. Pouzdanu i poverljivu korporativnu kulturu.⁸⁹

Jednom usvojeno znanje ili iskustvo ne moraju zauvek ostati na raspolaganju organizaciji. Zbog toga se čuvanju znanja pridaje velika važnost.

5.4.4. Podela znanja sa drugima

Savremene organizacije sve više teže podeli znanja izmedju svojih zaposlenih. Smatraju da je jedino znanje podeljeno sa ostalim članovima organizacije važno znanje. Iz prethodno objašnjene faze, cilj čuvanja znanja je pre svega radi njegovog deljenja sa ostalima u poslovnoj organizaciji. Da bi zaposleni mogli svakodnevno pristupiti znanju, raznim podacima i informacijama neophodnim za unapređenje poslovanja, potreban je dobar informacioni sistem. Podela znanja može biti kako preko socijalnih tako i preko elektronskih mreža.

S obzirom na to da komunikacija može biti formalna, neformalna i elektronska isto može biti i deljenje znanja u organizaciji. "Odgovarajući procesi treba da su oblikovani tako da se svaki član organizacije dobije priliku da interno, i eventualno eksterno opskrbi sa činjeničnim materijalom, koji će mu trebati za njegov rad."⁹⁰

⁸⁹ Power documents, White paper: *Knowledge Retention: How to manage knowledge in small and mid-size companies*, www.powerdocuments.com

⁹⁰ Ristić, D., Andevski, M., „Konceptija konstruktivističkog upravljanja znanjem“, Zornik radova III savetovanje- Na putu ka dobru znanja, 15-18. septembra 2005., Fakultet za menadžment, Novi Sad, str. 115

Medjutim, nailazimo na problem kada je u pitanju prećutno znanje. Koliko se ljudi zaista otvaraju da razgovaraju o prilikama u organizaciji, koliko otvoreno daju mišljenje o nekom projektu ili poslu na kome su radili? Začudjujuće je koliko prećutnih a korisnih informacija se može čuti pored aparata za kafu ili u zajedničkim prostorijama. Upravo koristeći ovakva iskustva, mnoge organizacije (kompanije) su shvatile da je to jedan od načina da se sazna prećutno znanje i stvore nove ideje, slobodno i bez pritiska. Prećutno znanje takodje može biti ugrađeno u organizacionu praksu, kroz neformalne samoselektivne grupe koje su otvorene bez granica i rokova.

5.4.5. *Primena znanja*

Primena znanja je osnovni zadatak u procesu menadžmenta znanja. Znanje koje je stvoreno, sakupili smo ga, sačuvali i pomoću informacione tehnologije stavili na raspolaganju svakom zaposlenom u organizaciji, što nas dovodi do sledeće faze a to je primena znanja. Sada, menadžment znanja ima odlučujući zadatak da ukoliko nastane isti ili sličan problem ili situacija u organizaciji, na osnovu već zabeleženih, dokumentovanih iskustava i znanja, da pokuša taj problem da reši, tako da uveća vrednost organizacije.

5.5. DILEME KONCEPTA MENADŽMENTA ZNANJA

Glavne dileme u savremenom poslovanju glase: kada, kako i zašto zaposleni predstavljaju prepreku ka boljoj organizacionoj kulturi? Na koji način zaposleni pojedinci mogu neposredno uticati na pad tržišnog učešća i na taj način sputaju svoju organizaciju da ostvari konkurentsku prednost? Menadžeri nisu svesni koliko je bitna zdrava organizaciona kultura, koliko je potreban menadžment znanja, tačnije treneri koji će pomoći zaposlenima i prepoznati dobre ideje koje mogu organizaciji doneti profit i pomoći joj da ostvari konkurentsku prednost. Veliki problem, na osnovu savremenih poslovnih iskustava, za organizaciju može predstavljati kapacitet znanja drugim rečima ono implicitno, prećutno znanje koje se nalazi u umovima stručnjaka. Njegovo nedeljenje, zadržavanje iskustva sa prošlih projekata i poslova uzrokuje ponavljanje mnogih grešaka što organizaciji stvara dodatne troškove. Među najvećim problemima menadžmenta znanja se iz prakse najčešće navode: problemi deljenja znanja i iskustva među kolegama, konstantno i brzo učenje ljudi u organizaciji, učenje na greškama, motivacija, unapredjenje korporativne memorije, otkrića šansi ali i praznine u protoku znanja unutar organizacije, unapredjenje okruženja pogodnog za neformalnu komunikaciju, učenje i ohrabrivanje inovacija, pretvaranje prećutnog znanja u eksplicitno itd.

Organizacije mogu utrošiti ogromne sume novca na razne programe za čuvanje znanja i njegovo deljenje ali će biti uzalud jer to znanje neće stići do onih do kojih treba. Da bi to sprečile organizacije se moraju usredsrediti na greškama koje su uzrokovale lošije poslovanje ili gubitak nekog bitnog tržišnog plasmana. Zato moraju obratiti pažnju i na pronalaženju drugačijeg pristupa problemu. Ovo zbog toga što problemi u implementaciji menadžmenta znanja jesu u njegovom nerazumevanju, nedostatku vremena za menadžment znanja, kultura organizacije ne podržava deljenje znanja, nedostatak inicijative za deljenje znanja, nedostatak sredstava za

menadžment znanja, nedostatak odgovarajuće tehnologije i na kraju neposvećenost top menadžmenta.

Ako organizacija, bilo koje delatnosti, želi da ostvari konkurentsku prednost ili da se takmiči sa tržišnim liderima, mora pre svega da angažuje svoje najbitnije resurse a to je znanje, mora postati organizacija koja ima dobru organizacionu kulturu i otvorenost ka deljenju znanja unutar organizacije kao i selektivno prihvatanje eksternog znanja. Sve ovo uz dobru koordinaciju i stručnog kadra iz oblasti menadžmenta znanja.

Šesti deo

KONKURENCIJA I KONKURENTSKA PREDNOST

6.1. KONKURENCIJA I FAKTORI KONKURENTNOSTI

Konkurencija je kad više različitih preduzeća prodaje istu vrstu robe. Preduzeća se dakle takmiče da bi pridobila kupce. Ona konkurišu na tržištu sniženjem cena i kvalitetom svojih proizvoda. Zbog toga je konkurencija dobra za potrošače, jer preduzeća moraju biti sve bolja da bi mogla da prodaju svoje proizvode ili usluge.

U celom svetu konkurencija se poslednjih pedeset godina dramatično intezivirala. Razbijanje kartela i moćnih poslovnih grupacija, a samim tim i jačanje konkurencije, doveli su do velikog ekonomskog napredka, koji su posle II svetskog rata ostvarile Nemačka i Japan. Telekomunikacije, energetika, saobraćaj, elektronika, auto-industrija i drugi sektori, primer su kako je konkurencija podstakla inovacije i veću stopu progressa. Nijedna kompanija ne može sebi da dopusti zanemarivanje potrebe za konkurisanjem.

Konkurencija se može definisati kao rivalitet za potrošače ili izvore. Oba aspekta definišu relativnu konkurentsku situaciju.⁹¹ U današnjem poslovnom svetu nije dovoljno samo razumeti kupce. Danas, kada EU uklanja trgovinske barijere medju evropskim narodima i dereguliše mnoga prezasićena tržišta⁹², stvara novo razdoblje intenzivne konkurencije i na domaćem i na stranom tržištu. Jak brend zahteva dobro poznavanje konkurencije koja je svake godine sve jača. Zato da bismo razumeli konkurenciju potrebno je definisati njene osnovne elemente.

1. Učesnici tj. sva preduzeća koja medjusobno konkurišu na tržištu uključujući i investitore, potrošače, distributere, dobavljače, proizvođače supstituta i komplementarna preduzeća).

2. Dodatna vrednost neto pluseva i minusa koji svaki učesnik donosi konkurenciji. Za merenje ove vrednosti prvo se procenjuje vrednost koju stvara svako preduzeće, a potom se procenjuje koliko bi se ta vrednost smanjila ukoliko bi to preduzeće bilo eliminisano.

3. *Pravila* koja čine strukturu i sistem u okviru kojih se odvija konkurencija. Ta pravila mogu biti pisana (zakoni i ugovori) ili nepisana (običaji, kultura, prećutni dogovori).

4. *Taktike* preduzeća da ostvare konkurentsku prednost ili dobitak. Postoje četiri tipa taktika (predupređenje, napad, dekuražiranje i reagovanje).

5. *Širina* koja se odnosi na granice konkurencije.

Sve većim vrednovanjem znanja i korišćenje savremene tehnologije uslovilo je pojavu nove konkurencije u svim smerovima. Želja globalnih konkurenata da se prošire na novim tržištima, online konkurenti koji tragaju za jeftinijim i efikasnijim načinima širenja distribucije, privatni brendovi i brendovi kuća dizajnirani da obezbede jeftinije alternative. Ovo je razlog sve većeg značaja menadžmenta znanja u poslovanju organizacija i njihovom strateškom pozicioniranju na tržištu. Da bi ostvarile što bolju poziciju na tržištu i eliminisale što veći broj svojih konkurenata, preduzeća se služe raznim taktikama. "Taktike su manevri u poslovanju koje preduzeća koriste da se suoče sa rivalima i opasnostima u sredini da bi se osigurala uspešnost opšte strategije. Ofanzivne taktike su proaktivnog karaktera: umesto da čeka da se nešto desi, ofanzivno preduzeće preuzima inicijativu i kontrolu

⁹¹ Milisavljević, M. (2007) *Savremeni strategijski menadžment*, šesto izmenjeno i dopunjeno izdanje, Megatrend univerzitet, Beograd, str. 177

⁹² Kotler, Ph., Wong, V., Saunders, J. and Armstrong, G. (2007), *Principi marketinga*, četvrto evropsko izdanje, MATE d.o.o., Beograd, str. 494

konkurentne situacije. Defanzivne taktike štite status quo ili reaguju na događaje koji su se odigrali, a koji utiču na konkurentske strategije.”⁹³

U savremenoj privredi uspevaju ona preduzeća (organizacije) koja shvataju pravila igre u poslovnom svetu i koja umeju da istraže tržište i konkurente, imaju dobru procenu tržišnih sposobnosti svojih konkurenata i nikako ih ne podcenjuju. Organizacije koje su u svakom trenutku spremne da uče, da se razvijaju, da u svoj tim kreiranja prave strategije za konkurentsku prednost, uključe i tim stručnjaka menadžmenta znanja.

Jedan od takođe bitnih elemenata konkurencije je i konkurentna sredina. Postoje četiri različite konkurentske sredine s obzirom na promene koje se javljaju:

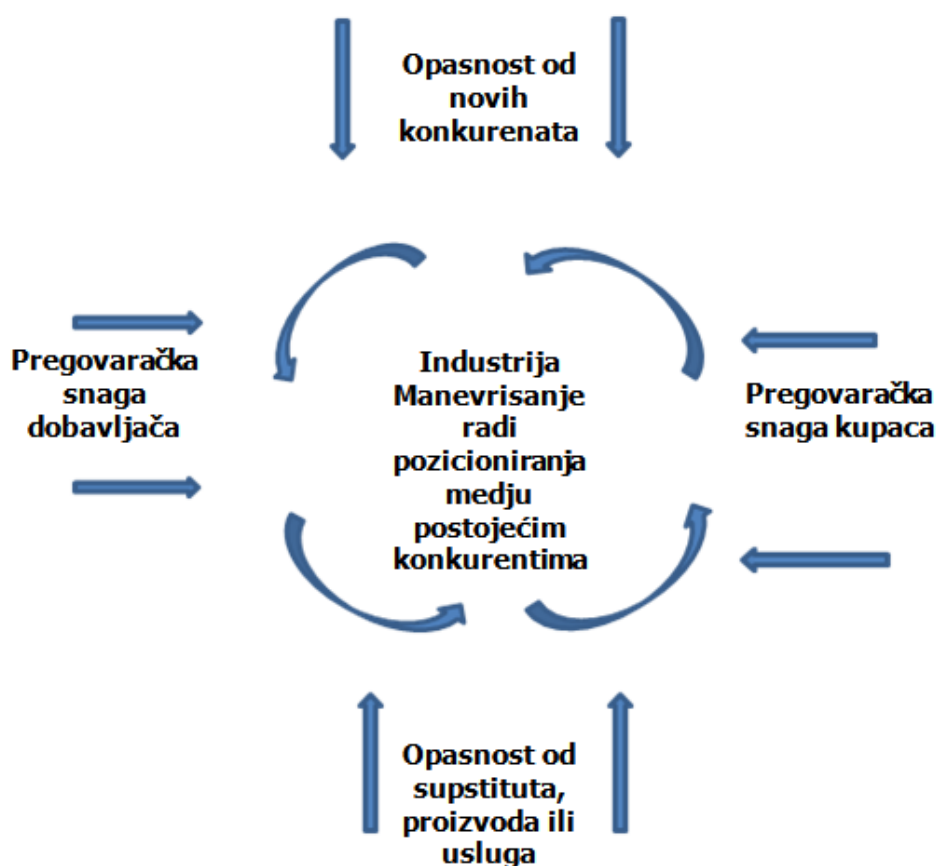
- Ekvilibrij - dugi procesi sa ili bez kompetentnosti za razarajuću turbulenciju.
- Fluktuirajući ekvilibrij - omogućava liderima u grani sa suštinom kompetentnosti da održe superiornost ili liderstvo stičući nove kompetentnosti pored već postojećih.
- Prekinuti ekvilibrij - sredina se karakteriše kratkim periodima zasnovanim na diskontinuelnim promenama ili revolucionarnim uništenjem kompetitivnosti. (Pretežno u granama gde su radikalne tehnološke promene praćene nastajanjem novih dizajna).
- Narušeni ekvilibrij predstavlja najveći izazov jer je to hiperkonkurentna sredina. U ovakvim sredinama/granama ima mogućnost da konstantno kreira novu kompetentnost da zameni zastarelu, a ostali učesnici se trude da ga dostignu.

Za menadžere je bitno da razumeju različite dinamike kao i da kreiraju uspešne strategije za stvaranje strategijske superiornosti. Koja su pravila i norme koje kreiraju dobit u svakoj od ovih sredina? Postoji li sličnost u pravilima i normama ili svaka sredina ima različita pravila i norme? Na liderima je da u svakoj sredini pokušaju da ostvare konkurentsku prednost kontrolom sredine i svojim intelektualnim kapitalom.

Konkurencija u jednoj grani zavisi od pet osnovnih sila. Zajednička jačina tih sila određuje krajnji resurs jedne delatnosti da ostvari profit.

⁹³ Milisavljević, M. (2007) *Savremeni strategijski menadžment*, šesto izmenjeno i dopunjeno izdanje, Megatrend univerzitet, Beograd, str. 65

Slika br. 6.: Faktori konkurentnosti⁹⁴



Kakva god da je jačina konkurentskih sila, cilj korporativnih stratega je da organizacija na tržištu stekne takav položaj na osnovu koga može najbolje da se odbrani, ili da na njih utiče tako da deluju u njenu korist. Naime, cilj većine poslovnih stratega je da stvore i održe konkurentsku prednost. Kada kompanija ostvaruje profit koji prevazilazi prosek u svojoj grani industrije, kaže se da ona poseduje konkurentsku prednost u odnosu na svoje suparnike. Konkurentne su one kompanije koje poseduju sposobnost ostvarenje održivog kreiranja vrednosti.

Profesor Michael Porter kaže: "Uz redovne aktivnosti kreiranja vrednosti, kompanija operiše u sistemu vrednosti vertikalnih aktivnosti, uključujući snabdevače u gornjem toku, kao i distribucione kanale u njihovom donjem toku. Da bi se postigla konkurentna prednost, kompanija mora izvoditi jednu ili više aktivnosti kreiranja vrednosti na način koji kreira više ukupne vrednosti od njenih konkurenata. Superiorna vrednost kreira se ili kroz niže troškove, ili kroz superiorne prednosti za kupca (razlikovanje)".⁹⁵ A aktivnosti koje uzrokuju povećanje profitabilnosti, direktno ili indirektno vode ka povećanju vrednosti. Povećana vrednost može se izraziti kroz veći profit, bolje pozicioniranje u svesti kupaca, i kroz efikasnije poslovne procese. Kreiranje superiorne vrednosti počinje analizom industrije. Profitabilnost industrije je rezultat delovanja sedam sila:

- Politički faktori - Politički stabilno okruženje je veoma bitno za stabilan biznis. Ovi faktori utiču na veličinu poreza, brzinu uvoza i izvoza, započinjanje posla, visinu kredita, strane investicije i drugo, stvarajući dobru ili lošu, i nekonkurentnu ekonomiju.

⁹⁴ Porter, M. (2007.): *Konkurentska prednost*, Asee books, Novi Sad, str.24

⁹⁵ Kostić M., članak *Šta je konkurentna prednost-kreiranje vrednosti*, dostupan na www.poslovnaznanja.com, 20. april 2013.

- Neprenosivi troškovi - su troškovi poslovanja koji se ne prenose na krajnjeg kupca. Globalizovana ekonomija je omogućila da se lakše nalaze dobavljači, ali i da oni lakše dolaze do kupaca. I oni su primorani da prodaju po višim cenama da bi se takmičili sa svojim konkurentima. Prihodi izdvojeni za snabdevanje neophodnim resursima, i drugi neprenosivi troškovi, postaju sve bitniji u pogledu profitabilnosti industrije.
- Nove konkurentske kompanije - Ulazak novih konkurenata na tržište može uticati na profitabilnost, ukoliko su oni sposobniji da proizvedu superiorniju vrednost. Da bi se opstalo u biznisu mora se konstantno skenirati privredni segment poslovanja.
- Suparništvo - Suviše suparništva, skidanja cena i popuštanja potrošačima, može uzrokovati neprofitabilnost celog privrednog segmenta.
- Otpor potrošača - Uslovi koji se nude potrošačima i njihova očekivanja od proizvoda znatno utiču na profitabilnost. Konstantnom ponudom sve povoljnijih uslova, može doći do smanjenja profitabilnosti industrije.
- Baze potrošača - Veličina, bogatstvo i pristupačnost baze potrošača utiču na profitabilnost poslovanja.
- Alternative - Alternativni proizvodi (supstituti) mogu pojedine tehnologije potpuno izbrisati sa tržišta.

Kompanija mora da izabere i primeni strategiju za kreiranje superiorne vrednosti, a samim tim i sticanje i očuvanje konkurentske prednosti. Osnovno sredstvo za utvrđivanje konkurentske prednosti i pronalaženje načina za njeno jačanje jeste lanac vrednosti, koji firmu deli na posebne aktivnosti koje obavlja u planiranju, proizvodnji, marketingu i plasmanu svojih proizvoda.⁹⁶

Konkurentska prednost ne može da se razume ako se na firmu gleda kao na celinu. Jedna firma obavlja veći broj posebnih aktivnosti prilikom dizajniranja, proizvodnje, marketinga, isporuke i pružanja podrške svojim proizvodima. Svaka od ovih aktivnosti može da doprinese relativnoj troškovnoj poziciji firme i da stvori osnove za diferencijaciju. Za analizu izvora konkurentske prednosti potrebno je sistematsko ispitivanje svih aktivnosti firme, kao i njihovih interakcija. Lanac vrednosti je osnovni instrument za takvo ispitivanje. On razlaže firmu na njene strateški relevantne aktivnosti u cilju razumevanja ponašanja troškova i postojećih resursnih izvora diferencijacije. Kompanija stiče konkurentsku prednost kada ove strateški značajne aktivnosti obavlja jeftinije ili bolje od svojih konkurenata.

Lanac vrednosti svake firme sastoji se od devet generičkih kategorija aktivnosti, koje su na karakterističan način međusobno povezane.

⁹⁶ Isto.

Slika br. 7.: Lanac vrednosti⁹⁷



Sa aspekta konkurencije, vrednost je iznos koji su kupci spremni da plate za nešto što firma nudi. Vrednost se meri ukupnim prihodom, što odražava cenu koju diktira proizvod firme, i količina koju može da proda. Kompanija je profitabilna ako vrednost koju diktira prevazilazi troškove proizvodnje. To znači da je cilj da se za kupca stvori vrednost koja prevazilazi relevantne troškove.

Lanac vrednosti pokazuje ukupnu vrednost, a sastoji se od aktivnosti koje stvaraju vrednost i marže. Fizičke i tehnološke aktivnosti firme su osnovni elementi, pomoću kojih firma stvara proizvod koji ima vrednost za kupce. Marža je razlika između ukupne vrednosti i ukupnih troškova svih aktivnosti, koje zahteva stvaranje vrednosti. Aktivnosti se mogu podeliti na osnovne i pomoćne.

Osnovne aktivnosti su one koje su uključene u konkretnu proizvodnju, prodaju i transfer proizvoda do kupaca, kao i njegovo servisiranje posle prodaje. Postoji pet generičkih kategorija osnovnih aktivnosti uključenih u konkurisanje u bilo kojoj privrednoj grani:

- *Ulazna logistika* - Aktivnosti povezane sa prijemom, skladištenjem i raspodelom inputa potrebnih za proizvod (rukovanje materijalom, skladištenje, kontrola zaliha, transport i povraćaji dobavljačima).
- *Radni procesi* - Aktivnosti koje su povezane sa pretvaranjem inputa u finalni proizvod (mašinska obrada, pakovanje, montaža, održavanje opreme, testiranje, rad pogona).
- *Izlazna logistika* - Aktivnosti u vezi sa prikupljanjem, skladištenjem i distribucijom proizvoda kupcima (skladištenje gotovih proizvoda, rukovanje materijalom, narudžbine, isporuke).
- *Marketing i prodaja* – Aktivnosti koje omogućavaju kupcima da kupuju proizvod (oglašavanje, promocije, prodajni timovi, izbor distributivnih kanala, odnosi sa distributerima, utvrđivanje cena).
- *Servisiranje* – Aktivnosti potrebne da bi se povećala, ili zadržala vrednost proizvoda (instaliranje, popravka, obuka, isporuka rezervnih delova).

U svakoj firmi će sve ove aktivnosti u izvesnoj meri biti prisutne i igrati ulogu u ostvarivanju konkurentske prednosti.

⁹⁷ Porter, M. (2007.): *Konkurentska prednost*, naved. izd., str.54

Pomoćne aktivnosti pružaju podršku osnovnim, ali i jedne drugima, tako što obezbeđuju kupljene inpute, tehnologiju, ljudske resurse i različite funkcije na nivou firme. One mogu da se podele na četiri generičke kategorije:

- *Nabavka* - podrazumeva kupovinu inputa koji se koriste u lancu vrednosti firme, a ne kupljene inpute same po sebi. To su sirovine, zalihe, mašine, laboratorijska sredstva, kancelarijska oprema, i ostalo. Troškovi ovih aktivnosti su mali, ali ne i beznačajan deo ukupnih troškova. Oni mogu uticati na troškovnu prednost firme i njenu diferencijaciju. Unapređenje ovih aktivnosti može u velikoj meri da utiče na troškove i kvalitet kupljenih inputa.
- *Razvoj tehnologije* - podrazumeva niz aktivnosti koje su u funkciji unapređenja proizvoda i procesa proizvodnje. Veoma je važan za konkurentsku prednost u svim privrednim segmentima.
- *Upravljanje ljudskim resursima* - podrazumeva angažovanje, zapošljavanje, obuku, razvoj i nagrađivanje zaposlenih. Ono utiče na konkurentsku prednost zbog uloge koju igra u utvrđivanju kvalifikacija i motivacije zaposlenih, kao i troškovima zapošljavanja i obuke.
- *Infrastruktura firme* - podrazumeva generalni menadžment, planiranje, finansije, računovodstvo, pravne poslove, odnose sa državnim organima i upravljanje kvalitetom.

Sve ove aktivnosti koje stvaraju vrednost međusobno su povezane unutar lanca vrednosti, jer način na koji se jedna od aktivnosti obavlja može uticati na trošak druge. Konkurentska prednost pored toga što proističe iz pojedinačnih aktivnosti zavisi i od njihovih međusobnih veza. Veze mogu da stvore konkurentsku prednost kroz optimizaciju i kroz koordinaciju. Bolja sposobnost optimizacije i koordinacije često može da smanji troškove, ili poveća diferencijaciju.

Profesor Michael Porter sa Univerziteta u Harvardu identifikuje dva osnovna tipa konkurentne prednosti:

- *Troškovna prednost.*
- *Prednost razlikovanja (diferencijacija).*

Kada je kompanija sposobna da pruži iste prednosti kupcima kao i njena konkurencija, ali po manjim troškovima, nižoj ceni, to je troškovna prednost. Ako je sposobna da ponudi prednosti kupcima, koje prevazilaze prednosti konkurentnih proizvoda, onda je to prednost razlikovanja. Oni se zovu prednosti pozicioniranja i definišu kompaniju kao predvodnika, ili u troškovima, ili u razlikovanju. Organizacija ima troškovnu prednost ukoliko su njeni kumulativni troškovi obavljanja svih aktivnosti koje stvaraju vrednost niži od troškova konkurenata. Troškovna prednost omogućava vrhunske rezultate poslovanja, ako organizacija obezbeđuje prihvatljiv nivo vrednosti za kupca, a da pri tom njenu troškovnu prednost ne anulira potreba da naplaćuje niže cene od konkurenata.⁹⁸ Veze među aktivnostima koje stvaraju vrednost prožimaju lanac vrednosti. Promena načina obavljanja jedne od njih može da smanji troškove drugima. Povećanje troškova, urađeno sa namerom, u jednoj aktivnosti moglo bi drastično smanjiti troškove drugih aktivnosti sa kojim je ona povezana a tako smanjiti i ukupne troškove. Ključne reči su koordinacija i optimizacija, i one obezbeđuju smanjenje troškova.

Porter uvodi i pojam generatora troškova, koji određuje ponašanje troškova aktivnosti koje stvaraju vrednost, i to su:

- Ekonomija obima,
- Učenje,

⁹⁸ Porter, M. (2007.): *Konkurentska prednost*, naved. izd., str.78

- Obrazac iskorišćenja kapaciteta,
- Veze,
- Međusobni odnosi,
- Integracija,
- Tajming,
- Posebne poslovne politike,
- Lokacija,
- Institucionalni faktori.

Oni su strukturni uzroci troškova jedne aktivnosti koje firma može više ili manje držati pod kontrolom.

Slika br. 8.: Genaratori troškova⁹⁹



Porter definiše dva načina na koje kompanija može ostvariti konkurentsku prednost:

- *Kontrola generatora troškova* - Ukoliko se obrati pažnja na generator troškova aktivnosti koja stvara vrednost, a najviše utiče na ukupne troškove.
- *Rekonfiguracija lanca vrednosti* - Ukoliko se usvoji drugačiji i efikasniji način dizajniranja, proizvodnje, distribucije ili prodaje proizvoda.

Ova dva načina mogu se kombinovati. Više aktivnosti u okviru lanca vrednosti mogu stvarati održivu konkurentsku prednost, a rekonfiguracija istog može igrati ulogu u stvaranju konkurentске prednosti. Liderski položaj u pogledu troškova zahteva da se svaka aktivnost u firmi ispita, kako bi se utvrdile mogućnosti za smanjenje troškova i njihovo konzistentno korišćenje.¹⁰⁰ Dakle, ukoliko firma želi da usvoji strategiju liderstva u troškovima, ona mora proći, prema nalazima Portera, kroz sledećih šest koraka:

- *Identifikovati odgovarajući lanac vrednosti i utvrditi njegove troškove i sredstva,*

⁹⁹ Isto., str. 101

¹⁰⁰ Porter, M. (2007.): *Konkurentska prednost*, naved. izd., str. 113

- *Utvrđiti generatore troškova za svaku aktivnost koja stvara vrednost, kao i način njihove interakcije,*
- *Identifikovati lanac vrednosti konkurenata i odrediti njihove relativne troškove i izvore razlika u troškovima,*
- *Razviti strategiju za smanjenje relativnih troškova pomoću kontrole generatora troškova ili rekonfiguracije lanca vrednosti i/ili aktivnosti koje se obavljaju naniže,*
- *Obezbediti da naponi koji se ulažu u smanjenje troškova ne naškode diferencijaciji - ukoliko to nije svestan izbor,*
- *Testirati održivost strategije za smanjenje troškova.*

Prema savremenim poslovnim iskustvima organizacija se diferencira u odnosu na konkurente ukoliko može da bude jedinstvena u nečemu što može da ima vrednost za kupce.¹⁰¹ Ovo omogućava organizaciji da diktira premijsku cenu, da prodaje više svojih proizvoda po određenoj ceni, ili da stekne neku drugu korist kao što je lojalnost kupaca tokom cikličnog, ili sezonskog pada aktivnosti. Troškovi koji nastaju stvaranjem jedinstvenosti ne smeju da premašuju ostvarene dobitke preko premije na cenu.

Diferencijacija nastaje iz lanca vrednosti, jer svaka aktivnost koja stvara vrednost predstavlja resursni izvor diferencijacije. Slično kako i kod troškovne prednosti, i ovde Porter definiše tzv. generatore jedinstvenosti. Oni pokazuju razloge zašto je neka aktivnost jedinstvena. Ako želi da ostvari ili održi konkurentsku prednost preko diferencijacije, organizacija mora da utvrdi generatore jedinstvenosti. Najvažniji generator jedinstvenosti su:

- *Izbor politike* - Koje aktivnosti se obavljaju i kako,
- *Veze* - Unutar lanca vrednosti ili veze sa dobavljačima i distributivnim kanalima,
- *Tajming* - Kada firma započne neku aktivnost može uzrokovati njenu jedinstvenost na tržištu,
- *Lokacija,*
- *Međusobni odnosi* - Jedinstvenost neke aktivnosti može da proistekne iz njenog odnosa podele sa poslovnim jedinicama sestrana,
- *Učenje i prelivanje znanja* - Učiti o tome kako se neka aktivnost bolje obavlja,
- *Integracija* - Integracija aktivnosti koje stvaraju vrednost utiče na to da se njihovo obavljanje lakše kontroliše, ili koordinira sa drugim aktivnostima,
- *Obim* - Ponekad se neka aktivnost može obavljati bolje zahvaljujući velikom obimu, ali to zavisi i od vrste delatnosti,
- *Institucionalni faktori.*

Organizacija mora da ispita sve generatore jedinstvenosti i interakcije među njima, u cilju obezbeđivanja jedinstvenosti neke aktivnosti, ali i da ispita generatore jedinstvene aktivnosti u cilju održavanja diferencijacije.

Jedinstvenost ne vodi u diferencijaciju ukoliko nema vrednost za kupca i firma koja uspešno ostvari diferencijaciju nalazi način da stvori vrednost za kupca kako bi premija na njenu cenu bila veća od dodatnih troškova. Ona stvara vrednost na taj način što smanjuje troškove za kupca i poboljšava poslovne rezultate kupca, ili pogodnost (kad su individualni potrošači u pitanju).

Porter definiše dva osnovna načina za sticanje konkurentске prednosti preko diferencijacije, a to su:

¹⁰¹ Isto, str. 132

- Ostvarivanje veće jedinstvenosti u obavljanju postojećih aktivnosti koje stvaraju vrednost.
- Rekonfiguracija lanca vrednosti u cilju povećanja jedinstvenosti.

U oba slučaja organizacija mora da prati troškove diferencijacije, da bi svoju jedinstvenost mogla da pretvori u vrhunski poslovni rezultat. Dakle, ukoliko organizacija želi da usvoji strategiju diferencijacije ona mora, slično strategiji troškovne prednosti, proći, kako konstatuje Porter, kroz sledećih osam koraka:

- *Utvrđivanje stvarnog kupca,*
- *Identifikovanje kupčevog lanca vrednosti i uticaja firme na njega,*
- *Utvrđivanje redosleda kupčevih kriterijuma,*
- *Procenjivanje postojećih i resursnih izvora jedinstvenosti u lancu vrednosti firme,*
- *Identifikovanje troškova postojećih i resursnih izvora diferencijacije,*
- *Izbor konfiguracije aktivnosti koje stvaraju vrednost, ali i najvredniju diferencijaciju za kupca u odnosu na troškove diferenciranja,*
- *Provera održivosti izabrane strategije diferenciranja,*
- *Smanjenje troškova u aktivnostima koje ne utiču na izabrane vidove diferencijacije.*

Diferenciranje pruža razlog kupcima da preferiraju jedan proizvod u odnosu na drugi, i zato ona ima presudnu važnost za strateški marketing.

6.2. IDENTIFIKOVANJE KONKURENATA

Svako preduzeće je upućeno na tržište. Njegova sudbina zavisi od rezultata njegovog poslovanja, tržišne pozicije, stabilnosti i razvojne mogućnosti. Organizacija na tržištu nalazi svoje poslovne resurse kako bi odgovorila zahtevima potrošača i njihovim potrebama. Svoje proizvode i usluge plasira na tržište koje ocenjuje njihovu vrednost.

Dinamičke promene na tržištu zahtevaju od organizacije da prate promene i da im se prilagode. Nova konkurentska stvarnost zahteva od organizacije nove pristupe u definisanju poslovne politike i tržišnih strategija. I ne samo to već svakodnevno unapređenje poslovanja, poredjenje sa konkurencijom.

Znanje svakog pojedinačnog zaposlenog i povećana produktivnost organizacije unapređuju kvalitet poslovanja organizacije. Na ovaj način organizacija ostvaruje svoj osnovni cilj da ostvari konkurentsku prednost, da joj proizvodi ili usluge postanu svetskog glasa i naravno da to donese veći profit. Organizacije koje nisu prilagodile svoje poslovanje i strategiju tržišnim zbivanjima, veoma brzo će propasti. Da se ovo ne bi dogodilo, od bitnog značaja za organizaciju je identifikuje konkurenta ili konkurente.

Identifikovanje konkurenata na oko izgleda jednostavno, međutim nije. Sakupljanje podataka od aktuelnih i potencijalnih konkurenata je kompleksan i veoma zahtevan posao. Kako se boriti sa novim konkurentima a ne propasti? Zašto neke organizacije koje već imaju tradiciju dobrog poslovanja dožive krah? Da li je to krivica lidera (menadžera), jaka konkurencija ili kruto poslovanje u smislu ne prihvatanja novih znanja i nedovoljna kavalifikovanost zaposlenih? Često se dešava

da organizacije budu ugrožene od strane novih tehnologija ili novih konkurenata. Tako su mnoge kompanije previdele Internet kao svog važnog i jakog protivnika u tržišnoj utakmici. „Konkurentska miopija“ predstavlja usmeravanje pažnje na aktuelne konkurente a ne na latentne. Ovim su izbačene mnoge poslovne organizacije sa tržišta a pojedine su potisnute sa svojih visokih pozicija.

U konkurenciju organizacija možemo uključiti konkurenciju prema kategoriji proizvoda - kao sve kompanije koje izrađuju isti proizvod ili klasu proizvoda, konkurencija može uključivati sve kompanije koje izrađuju proizvode koji daju istu uslugu i na kraju konkurencija može uključivati sve kompanije koje se takmiče za novac istog kupca.

Identifikovanje konkurencije može biti sa gledišta *industrije, grane* i tržišta.

Industrija je grupa kompanija koje nude proizvod ili klasu proizvoda koji su bliska zamena jedan drugom. Npr. industrija automobila, naftna industrija, farmaceutska ili industrija pića. Ako u jednoj od ovih industrija cena nekog proizvoda poraste, to automatski uzrokuje tražnju za nekim drugim proizvodom. Ključno za organizacije je da razumeju konkurentski uzorak u svojoj industriji ukoliko želi da bude uspešna u svojoj branši.

Sa *gledišta grane* konkurencije se klasifikuju:¹⁰²

- *Prema broju prodavaca*
- *Stepenu diferenciranosti proizvoda*
- *Postojanja ili nepostojanja ulaznih i izlaznih barijera, kao i barijera mobilnosti*
- *Strukturi troškova*
- *Stepenu vertikalne integracije i*
- *Stepenu globalizacije.*

Znači, potrebno je utvrditi broj prodavnica i da li je proizvod homogen ili visokodiferenciran. Navedenom odgovaraju četiri strukturne grane:¹⁰³

- *Čist monopol* gde samo jedna kompanija obezbeđuje odredjen proizvod ili uslugu u odredjenoj zemlji ili oblasti. Čist monopol može biti neregulisan - može da naplati visoku cenu, može da se ne propagira ili neznatno da se propagira i može da nudi minimalnu uslugu. Kod regulisanog monopola cena naplate je niža i pruža bolje usluge.
- *Oligopol* - mali broj (uglavnom) većih kompanija, proizvodi proizvode koji se kreću od visokodiferenciranih do standardizovanih. Može biti čist ili diferenciran gde čist oligopol predstavlja nekoliko kompanija koje proizvode u osnovi iste proizvode. Diferencirani oligopol podrazumeva nekoliko kompanija koje proizvode one proizvode koji se delimično razlikuju po liniji kvaliteta, karakteristici stila ili usluga.
- *Monopolistička konkurencija* podrazumeva da su mnogi konkurenti u stanju da diferenciraju svoje ponude u celosti ili delimično. Konkurenti se fokusiraju na tržišne segmente u kojima mogu da na superioran način zadovolje potrebe kupaca i naplate veću cenu.
- *Čista konkurencija* gde mnogi konkurenti nude isti proizvod ili uslugu. Pošto ne postoji osnova za diferenciranje, cene proizvoda ili usluga konkurenata biće iste.

¹⁰² Kotler, Ph., and Keller., K. L. (2006), *Marketing menadžment-Dvanaesto izdanje*, Data Status, Beograd str.

344

¹⁰³ Isto, str . 344

6.3. ANALIZA KONKURENATA

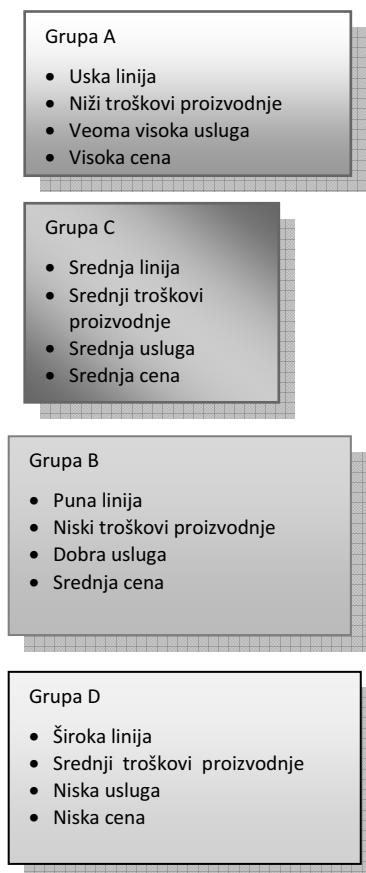
„Konkurencija je konstanta koja se podrazumeva za sve organizacije, bez obzira na njihovu veličinu, tip, geografsku lokaciju ili čak reputaciju. Čak i neprofitne organizacije konkurišu za resurse i kupce.“¹⁰⁴ Kada se organizacije bore ili nadmeću da bi ostvarile neki željeni cilj ili postigle željeni uspeh, jedna drugoj postaju konkurencija. Svaka od tih organizacija da bi opstala na globalnom tržištu, bori se da nadmudri svoju konkurenciju i da preuzme leadersku poziciju u grani poslovanja. To predstavlja konkurentsku prednost. Ta konkurentska prednost može biti u onome po čemu se razlikuje od ostalih organizacija u nečemu što drugi nemaju.

Da bismo bolje razumeli okolnosti pod kojima organizacije nastoje da zadobiju konkurentsku prednost, razmotrićemo konkurentsko okruženje. Na današnjem tržištu je sve više situacija izbegavanja konkurencije i hiperkonkurencije a sve manja je situacija čistog monopola i perfektna konkurencije. Medjutim, današnje poslovno okruženje se može opisati kao hiperkonkurencijsko okruženje. Šta to znači? Na tržištu vlada velika konkurencija i taj nivo se konstantno povećava. Ako se teže imitira strategijska akcija tih kompanija one će u dužem vremenskom periodu ostvariti rentu na tržištu. Mada se u dosta slučajeva brzo javi konkurentska kompanija na tržištu sa originalnom poslovnom idejom. Zbog toga nam je potrebno da izvršimo dalju analizu konkurenata. Pod analizom konkurencije se podrazumeva „proces prepoznavanja ključnih konkurenata; vrednovanje njihovih ciljeva, strategija, prednosti i slabosti i uobičajenih reakcija; i odabir konkurenata koje treba napasti ili izbegavati.“¹⁰⁵ „Grupa kompanija koje primenjuju istu strategiju na datom ciljnom tržištu naziva se *strategijskom grupom*.“ Svaka organizacija koja uspešno uđe u grupu postaje nam ključni konkurent. Sledećim grafikonom ćemo prikazati strategijske grupe.

¹⁰⁴ Kolter, M., (2010), *Strategic Management in Action*, prevod sa engleskog jezika četvrto izdanje, Data Status, Beograd, str. 201

¹⁰⁵ Kotler, Ph., Wong, V., Saunders, J. and Armstrong, G. (2007), *Principi marketinga*, četvrto evropsko izdanje, MATE d.o.o., Beograd, str. 494

Grafikon br.1. Strategijske grupe



Nakon identifikovanja svojih glavnih konkurenata i njihovih strategija, treba da postavi sledeća ključna pitanja: Šta svaki od konkurenata traži na tržištu? Šta utiče na ponašanje svakog od klijenata? Ovo zbog toga što na *ciljeve* konkurenata utiču mnogobrojni faktori a neki od njih su veličina, istorijat, trenutni menadžment i finansijska situacija. Takodje, se organizacije moraju informisati o tome da li je konkurent ogranak neke veće organizacije i u koju svrhu ta matična organizacija koristi ogranak - konkurent.

Jedna od najčešćih ciljeva konkurencije je maksimiziranje profita. Kompanije se razlikuju po tome da li teže kratkoročnom ili dugoročnom profitu. Japanske kompanije su uglavnom te koje teže maksimizaciji tržišnog učešća. Njihovo poslovanje se uglavnom sastoji iz toga da deo svojih sredstava dobijaju od banaka po nižoj kamatnoj stopi, a u prošlosti su bile spremne da prihvate niže profite. Medjutim, ne mora profit uvek biti glavni cilj. Pored ove vrste konkurenata postoje konkurenti koji teže da ostvare niz drugih ciljeva kao što je trenutna profitabilnost, rast tržišnog učešća, novčani tok, tehnološko liderstvo ili liderstvo usluga.

Na kraju, organizacije moraju pratiti planove svojih konkurenata na koji način se oni probijaju na tržištu i koje su metode i sredstva kojima se služe da održe lidersku poziciju.

Snage i slabosti su takodje veoma bitne u analizi konkurenata jer će na taj način moći da proceni među kojom grupom konkurenata može da ostvari konkurentsku prednost i tu da se usmeri. Kompanije prikupljaju ključne podatke o poslovanju svakog konkurenta nekoliko godina u nazad, želeći da se upozna sa

ciljevima, strategijama i proizvodnjom konkurencije. O prednostima i slabostima se kompanije informišu uglavnom iz sekundarnih izvora preko ličnog iskustva ili reklama. Medjutim, za širu analizu i proveru tačnosti podataka služi se primarnim marketing istraživanjem anketiranjem kupaca, dobavljača, dilaera. Kada želi da pronadje slabosti konkurencije, kompanije se trude da identifikuju bilo kakve pretpostavke koje konkurencija ima o njenom poslovanju i tržištu koje više ne vrede. „Ako konkurent deluje na osnovu značajne pogrešne pretpostavke, kompanija to može iskoristiti.“¹⁰⁶

Organizacije bi trebalo da prate tri varijable kada analiziraju svoje konkurente:

„**1. Učešće na tržištu** - učešće konkurenata na ciljnom tržištu.

2. Učešće u svesti - procenat kupaca koji su naveli konkurenta kada su odgovorili na pitanje: „Navedite prvu kompaniju koja vam pada na pamet kada je u pitanju data grana“.

3. Učešće u emocionalnoj privrženosti - procenat kupaca koji su naveli konkurenta kada su odgovarali na pitanje „Navedite kompaniju od koje biste želeli da kupite proizvod.

Možemo da izvedemo sledeći opšti zaključak: „Kompanije koje stalno povećavaju učešće u svesti i emocionalnoj privrženosti kupaca, sigurno će povećati i tržišno učešće i profitabilnost.“¹⁰⁷ Zato organizacije koje žele da poboljšaju svoje tržišno učešće koriste razne tehnike i metode a najviše benchmarking tehnika. Ova tehnika se najčešće koristi kada se analiziraju konkurenti svetskog renomea i oni koji ostvaruju najveći uspeh.

Pored istraživanja ciljeva, strategije i prednosti i slabosti konkurenata, svaki konkurent ima svoju filozofiju poslovanja, određenu internu kulturu i određena uverenja koja ga pri tome vode. Činjenica je da svaki konkurent drugačije reaguje. Na osnovu ove činjenice možemo predstaviti tri vrste konkurenata na osnovu njihovog reagovanja. Jedni ne reaguju brzo ili snažno na konkurentov potez iz razloga što smatraju da su njihovi kupci lojalni; mogu biti spori u primećivanju poraza a možda je razlog sporog reagovanja nedostatak sredstava. Drugi konkurenti reaguju samo na određene vrste napada, na prim. uvek snažno reaguju na snižavanje cena kako bi signalizirali da im to neće nikada uspeti i možda neće reagovati na sva pojačanja reklamnih aktivnosti, verujući da su manje opasna. A treći možemo reći agresivni, reaguju na svaki napad. U nekim granama je moguć relativan sklad između konkurenata a u drugim je stalna borba za konkurentsku prednost. Zbog toga je poznavanje reakcija glavnih konkurenata veoma bitno jer daje kompaniji uvid o tome kako najbolje napasti konkurenta ili kako se najbolje odbraniti u trenutku napada konkurenta.

Birajući granu u kojoj će poslovati, određujući ciljne kupce, kanale distribucije i strategijski marketing miks, menadžment je uglavnom odredio svoje glavne konkurente, međutim sada mora odlučiti sa kojim će se konkurentima najčešće nadmetati. Organizacija može usmeriti napad na jednu od sledećih klasa konkurenata:

- *Jaki ili slabi konkurenti*
- *Bliski ili udaljeni konkurenti*
- *„Dobri“ nasuprot „loših“.*

¹⁰⁶ Isto, str. 494

¹⁰⁷ Kotler, Ph., and Keller., K. L. (2006), *Marketing menadžment-Dvanaesto izdanje*, Data Status, Beograd, str. 348

Kompanije uglavnom svoje napade usmeravaju na slabe konkurente jer to zahteva manje sredstava i vremena. Ovaj izbor sa sobom donosi malu dobit. S druge strane, iako to nosi veći rizik, ali kompanije bi se nekad trebale takmičiti i sa jačim konkurentom kako bi izoštrile svoje sposobnosti. Čak se i jakim konkurentima može pronaći neka slabost, a uspeh nad njima donosi i veću dobit. „Korisno oruđe pri vrednovanju prednosti i slabosti konkurenata je *analiza vrednosti za kupce* - ispitivanje kupaca o pogodnostima koje oni cene i o načinu na koji ocenjuju kompaniju u odnosu na njenu konkurenciju u pogledu važnih atributa.“¹⁰⁸ Ova analiza takođe može predstaviti aktivnosti konkurenata koje mogu štetiti kompaniji.

Bliski ili udaljeni konkurenti - Većina kompanija će se takmičiti sa konkurentima koji su im najbliži. Međutim, postojanje konkurencije može pomoći strateškom napretku organizacije. Deleći troškove razvoja tržišta i proizvoda oni takođe pomažu i u uvođenju novih tehnologija i na taj način doprinose povećanju ukupne tražnje.

„Dobri nasuprot loših“ - U svakoj grani postoje „dobri“ i „loši“ konkurenti. Organizacija treba da napada loše konkurente a dobre da podržava, zato što loši uglavnom pokušavaju da kupe učešće u grani nego da ga zarade; u velikoj meri rizikuju i stvaraju neiskorišćene kapacitete čime narušavaju ravnotežu grane. Dobri konkurenti igraju po pravilu. Imaju realne pretpostavke o razvojnem potencijalu grane u kojoj posluju; formiraju cene koje su srazmerne troškovima; žele zdravu granu; ograničavaju se na deo ili segment grane; motivišu druge da smanje troškove ili poboljšaju diferenciranje i prihvataju opšti nivo svog učešća i profita.

¹⁰⁸ Kotler, Ph., Wong, V., Saunders, J. and Armstrong, G. (2007), *Principi marketinga*, četvrto evropsko izdanje, MATE d.o.o., Beograd, str. 494

6.4. KONKURENTSKE SNAGE

Za svaku organizaciju jedna od ključnih pretpostavki, koja je uvek i bitna i aktuelna za ostvarenje njene konkurentske strategije, jeste da odredi ko su i kolike su konkurentske snage. Time procenjuje sa kojim konkurentom treba da se takmiči. Naime, iz prakse proizilazi da je potrebno identifikovati pet sila koje određuju osnovnu, dugoročnu privlačnost tržišnog segmenta. To su:

- Konkurenti u grani,
- Potencijalni novi učesnici,
- Supstituti,
- Kupci,
- Dobavljači.

Pretnje koje ove sile nameću su sledeće:

1. *Pretnja jakog rivalstva u segmentu* - Rivalstva u segmentu je skupo za nadmetanje jer dovodi do čestih ratova cena, propagandnih obračuna i uvođenja novih proizvoda. Stanja koja dovode do ovakve vrste nadmetanja segment čine neprivlačnim. Ukoliko segment već obuhvata brojne ili agresivne konkurente neprivlačan je. Čak i više je neprivlačan ako je stabilan ili u opadanju; ako se dodatni kapaciteti povećavaju u velikoj meri; ako su fiksni troškovi visoki; ako su visoke izlazne barijere ili ako konkurenti imaju veliki interes da ostanu u segmentu.
2. *Pretnja od novih učesnika* - U situaciji izlaznih i ulaznih barijera najprivlačniji je segment kada su ulazne barijere visoke a izlazne niske. To znači da mali broj novih kompanija može da uđe u granu a kompanije sa slabim rezultatom mogu lako iz nje izaći. U slučaju niskih i ulaznih i izlaznih barijera, kompanije mogu da uđu i napuste granu a prinosi su slabi i niski. Međutim, ako su i ulazne i izlazne barijere visoke, kompanije se suočavaju sa većim rizikom zbog kompanija sa slabijim rezultatom koje ostaju da se bore. Baš zbog toga je i profitni potencijal visok. U najgorem slučaju je situacija kada su ulazne barijere niske a izlazne visoke. Tada kompanije koje uđu u dobrim periodima u lošim mogu da izađu. Zašto je ovo najlošiji slučaj? Baš zato jer se u tim uslovima javlja hronična neiskorišćenost kapaciteta i smanjuje zarada svih učesnika.
3. *Pretnja proizvoda supstituta* - U jednoj grani segment nije prihvaćen ako postoje aktuelni ili potencijalni supstituti za proizvod zato što nameću ograničenje na cene i profite. Kompanije moraju da prate trendove cena. Ukoliko dodje do tehnološkog napretka ili povećanja konkurencije u tim granama, cene i profiti će verovatno opasti.
4. *Pretnje rastuće pregovaračke moći kupaca* - Pregovaračka snaga kupaca raste u sledećim slučajevima: kada su kupci organizovani, kada proizvod predstavlja trošak kupcima, kada je proizvod nediferenciran, kada su troškovi prelaska kupca na drugi proizvod niski, kada su kupci cenovno osetljivi zbog niskih profita i dr. Zbog toga prodavci da bi se zaštitili, biraju kupce koji poseduju najmanju moć da pregovaraju ili promene dobavljača. Najbolja odbrana je razvoj superiornih ponuda koje jaki kupci ne mogu da odbiju.
5. *Pretnja rastuće pregovaračke moći dobavljača* - U ovom slučaju segment nije privlačan ukoliko su dobavljači u prilici da povećaju cene ili smanjuju

količinu koju isporučuju. Dobavljačka moć je prepoznatljiva kada su dobavljači organizovani, kada postoji mali broj supstituta, kada traženi proizvod predstavlja važan input, kada su torškovi prelaska na drugog dobavljača visoki i kada dobavljači mogu da se integrišu u smeru na dole. U ovom slučaju najbolja odbrana je izgradnja odnosa obostrane koristi sa dobavljačima ili korišćenje višestrukih izvora snabdevanja.

6.5. KONKURENTSKE STRATEGIJE

Strategija je svesno vodjen proces. Cilj strategije je svesna i promišljena aktivnost. Strategije uglavnom koriste organizacije koje žele da napreduju, organizacije čije je poslovanje vodilo stagnaciji ili gubitku jedno vreme pa žele da se iz toga izvuku. Međutim, postoje i preduzeća (organizacije) koja su zadovoljna tekućim poslovanjem i ne žele da ga menjaju, što u uslovima krize nije dobro jer se te organizacije služe krajnjim nepromišljenim merama, što može rezultirati trajnim posledicama po poslovanje. Zbog toga je veoma bitno da firme u savremenom poslovanju vode računa o protoku i kvalitetu informacija koje dobijaju iz eksternog sveta.

„Konkurencija se sastoji iz konstantnog nastojanja preduzeća da se ostvari konkurentska prednost u izvorima koji se koriste, a koja vodi tržišnoj poziciji konkurentске prednosti i boljim finansijskim rezultatima.“¹⁰⁹

Za uspešnu poslovnu strategiju i kao osnova konkurentne prednosti kompanije, kompanija treba da izabere nešto u čemu je dobra a ne samo ono što bi želela da bude. Uspešna strategija je retko kopija konkurentne kompanije. Potrebno je ustanoviti distinktivne sposobnosti koje već postoje jer se poslovni uspeh više zasniva na korišćenju onih sposobnosti koje su već raspoložive. Jedna od čestih distinktivnih sposobnosti neke kompanije je reputacija. Nju konkurenti teško uzimaju u obzir.

U svom članku „Šta je strategija?“ Michael Porter objašnjava značaj strategijskog pozicioniranja i ističe da je za učesnike na tržištu potrebno da naprave *razliku između operacione efikasnosti i strategije*. On smatra da su novi koncepti, koji su nastali proteklih godina, zasnovani na neprimećivanju te razlike. Za razliku od ovoga strateško pozicioniranje akcenat stavlja na aktivnosti koje su različite od aktivnosti koje praktikuje konkurent, ili ako su slične onda na njihovo obavljanje na različit način. Na osnovu ovoga možemo zaključiti da je cilj konkurentске strategije različit.

Celokupna marketing strategija se bazira na segmentaciji, targetiranju i pozicioniranju. Otkrivajući različite potrebe i različite grupe potencijalnih kupaca na tržištu, kompanija cilja potrebe i grupe koje može da zadovolji. Sledeći korak je pozicioniranje ponude. Na taj način ciljno tržište prepoznaje različitu ponudu i imidž date kompanije. Strateško pozicioniranje, tačnije vrste strategija pozicioniranja, koriste marketinški stručnjaci kako bi promenili potrošačevu percepciju proizvoda.

Nakon identifikovanja glavnih konkurenata, njihove analize i određivanje njihovih snaga, treba izraditi konkurentске marketinške strategije. Odabrane strategije bi trebalo najbolje da pozicioniraju ponudu u odnosu na ponude konkurencije.

¹⁰⁹ Milisavljević, M. (2007) *Savremeni strategijski menadžment*, šesto izmenjeno i dopunjeno izdanje, Megatrend univerzitet, Beograd, str. 73

Uzimajući u obzir svoju poziciju u industriji, svoje ciljeve, prilike i izazove, svaka kompanija bi trebalo da odredi onu konkurentsku strategiju koja joj najviše odgovara i omogućava joj konkurentsku prednost. Pokušaćemo ukratko predstavimo konkurentске marketinške strategije koje kompanije mogu koristiti. Ove marketinške strategije su dostupne tržišnim liderima, izazivačima, sledbenicima i tamponerima. Trebalo bi imati na umu da se klasifikacije konkurentskih pozicija često ne mogu primeniti na čitavu kompaniju, već samo na njenu poziciju u određenoj industriji.

U većini grana postoji bar jedna kompanija koja je priznata i prepoznatljiva kao lider. *Kompanija lider* ima najveće tržišno učešće na relevantnom tržištu proizvoda. Obično je ispred drugih kompanija i navodi ih na promene cena, uvođenje novih proizvoda, na distribucijsku pokrivenost i reklamne izdatke. Na osnovu kompanije lidera, konkurentске kompanije se odlučuju da li lidera da izazovu, imitiraju ili izbegavaju.

Kompanija lider mora konstantno biti budna jer konkurentске kompanije mogu ili izazvati njene prednosti ili pokušati da iskoriste njene slabosti. Na pad tržišnog lidera sa vodeće pozicije može doći usled inovacija proizvoda, ali i zbog loše procene svojih konkurenata. Takođe, joj može štetiti i to što deluje na staromodan način na nove rivale. Mada ne treba podceniti ni troškove koji se mogu znatno povećati ili ugroziti njene profite ili smanjenje cena diskontnih konkurenata.

Za kompanije koje imaju lidersku poziciju, da bi je zadržali, potrebno je:

„Prvo, kompanija može ograničiti pritiske konkurencije savezima ili smanjenjima kompanija.

Drugo, kompanija treba da pronadje načine da poveća ukupnu potražnju.

Treće, kompanija može pokušati da poveća svoje učešće na tržištu, čak i ako veličina tržišta ostane nepromenjena.

Četvrto, kompanija može održati svoju snagu smanjivanjem troškova.

Peto, kompanija treba da zaštiti svoje učešće na tržištu preko dobrih defanzivnih i ofanzivnih aktivnosti.“¹¹⁰

Kompanija lider će najviše dobiti ako se proširi ukupno tržište. Ovo znači da dominantna kompanija treba da traži nove kupce ili da navede postojeće da koriste njene proizvode ili usluge više nego do sada. Kompanija traga za novim kupcima svrstavajući ih u tri grupe: oni koji bi mogli da koriste proizvod ili uslugu, ali to ne čine (strategija penetracije tržišta); one koji nikada nisu koristili proizvode ili usluge (strategija novog tržišnog segmenta); treću grupu čine oni koji žive na nekom drugom mestu (strategija geografske ekspanzije).

Povećati nivo ili kvalitet potrošnje ili njenu učestalost zahteva identifikovanje dodatne mogućnosti korišćenja brenda na isti ili sličan način ili pronalaženje novih i drugačijih načina korišćenja brenda. Da bi se povećala učestalost korišćenja nekih proizvoda i usluga, cilj kompanije je da uvere potrošače da neki proizvod ili uslugu koriste češće ili više u nekoj prilici.

Velika povećanja prodaje znače povećanja tržišnog učešća. Razna istraživanja su pokazala da profitabilnost raste s povećanjem tržišnog učešća. Postoje sledeća tri glavna načina na koje kompanija može dodatno da ojača svoju lidersku poziciju.

- *Pridobiti kupce.* Unapređenje prodaje i snižavanje cena mogu brzo proizvesti povećano učešće. Čim se završi reklamna kampanja nastaju troškovi profitabilnosti. Internet i njegova široka rasprostranjenost, može tržišnim liderima da umani ogromne gubitke koji su nastali kao posledica korišćenja niskih cena i visokih troškova. Ako tržišni lideri

¹¹⁰ Kotler, Ph., Wong, V., Saunders, J. and Armstrong, G. (2007), *Principi marketinga*, naved. izd., str. 506

žele da ostvare dugoročno učešće na tržištu, to će postići ako budu investirali u kvalitet, inovacije ili izgradnju marke.

- *Pobediti konkurenciju.* Da bi povećale svoju profitabilnost, mnoge kompanije se koriste savezima i spajanjima. Zbog prevelike marketinške moći koju kompanija stiče na taj način, vlade često blokiraju te ugovore. Većina ovih spajanja je neuspešna iz različitih razloga. Jedan od njih je tehnički problem koji nastaje prilikom sjedinjavanja informacionih tehnologija udruženih kompanija. Najveći problem pri spajanju dve kompanije može predstavljati kultura zemlje iz koje potiče ta kompanija.
- *Postići lojalnost.* Lojalnost podrazumeva izgradnju odnosa sa kupcima koji se zasnivaju na njihovom dugotrajnom zadovoljstvu.

Produktivnost tržišta predstavlja ostvarivanje veće zarade iz jednake količine prodaje. Prednost veličine koju imaju kompanije lideri omogućava im niže troškove od onih koje ima konkurencija. Najniži troškovi se javljaju kada neka kompanija lider, održava svoje poslovanje jednostavnim. Kada kompanija kupuje i prodaje podružene kompanije, to znači da ta kompanija želi da pridobije snagu pojednostavljivanjem svojih aktivnosti. Da bi tržišni lideri ostali konkurentski, moraju se neprekidno truditi da smanje troškove. Cilj je prodavati proizvode sa visokom maržom. A kod dodavanja vrednosti cilj je zadržati najvišu cenu prednostima marke i superiornim kvalitetom u što širem nizu proizvoda. Ovim se brani tržišna pozicija organizacije. Zaštita trenutnog poslovanja od napada konkurencije postiže se primenom sledećih konkurentskih strategija:

- *Odbrana pozicije* - Podrazumeva zauzimanje najpoželjnijeg tržišnog prostora u svetu potrošača, što brend čini gotovo neuništivim.
- *Bočna odbrana* - Tržišni lider može biti napadnut, od strane konkurenta, sa niskom cenom, tržišni lider se brani povećavanjem cene svog proizvoda i više prihoda ulaže u propagandu. Istovremeno uvodi još dva brenda. Jedan koji će se nadmetati sa konkurentskim brendom, a drugi čija će cena biti niža od konkurentskog proizvoda. Na ovaj način je konkurentski brend ogradjen a bočne pozicije tržišnog lidera su zaštićene.
- *Odbrana iz predostrožnosti* .- Ovo je agresivan metod. Kompanija može na nekoliko načina da koristi odbranu iz predostrožnosti. Može sprovesti gerilske akcije širom tržišta: napad jednog konkurenta na jednom mestu a drugog na drugom mestu. Tako svakog konkurenta sprečava da se učvrsti; ili može da pokuša da ostvari veliko opkoljavanje tržišta. Može da uvede niz novih proizvoda i da se pre njihovog lansiranja pobrine za njihovu najavu unapred. Ovo predstavlja namernu komunikaciju u vezi sa budućim akcijama.
- *Odbrana u vidu protivnapada.*- Protivnapadi mogu imati brojne forme. Tržišni lider može da uzvрати napadaču frontalno, da udari bočnu poziciju ili da ga opkoli. „Efektivan protivnapad podrazumeva osvajanje glavne teritorije napadača, tako da on mora da se povuče ne bi li odbranio svoju teritoriju.“¹¹¹

¹¹¹ Kotler, Ph., and Keller., K. L. (2006), *Marketing menadžment-Dvanaesto izdanje*, Data Status, Beograd, str. 354

- *Mobilna odbrana.*- Znači protezanje lidera na nove teritorije. Te nove teritorije mogu da posluže kao defanzivni i ofanzivni centri kroz proširenje i diverzifikaciju tržišta.
- *Odbrana u vidu sužavanja.*- Odbrana u vidu sužavanja koriste kompanije koje više ne mogu da brane celu svoju teritoriju. Strategijsko povlačenje podrazumeva prepuštanje slabijih teritorija i preraspodela resursa na jače teritorije.

Strategije kojima se služe velike kompanije, posebno one koje se nalaze na drugom, trećem ili nižem mestu u grani, da bi napali lidera i ostale konkurente radi izbijanja na više tržišno učešće (tržišni izazivači) ili da učestvuju u tržišnoj igri i ne „remete“ tržište (tržišni pratioci) su strategije tržišnih izazivača. Kod ovih strategija je bitno definisati strateški cilj i odlučiti koga treba napasti. Zatim sledi izbor opšte strategije napada. Postoje pet strategija napada:

- frontalni, - napadač napada proizvod, propagandu, cenu i distribuciju svog protivnika.
- bočni – može da se usmeri duž dve strategijske dimenzije - po segmentu i geografske. Kod geografskog napada izazivač pronalazi oblasti u kojima njegov protivnik ne ostvaruje zadovoljavajuće rezultate. Druga strategija je zadovoljavanje nezadovoljnih tržišnih potreba.
- opkoljavanjem - se koristi kada izazivač raspolaže superiornim resursima i uveren je da će brza akcija opkoljavanja slomiti neprijatelja.
- zaobilaženjem - predstavlja najindirektniju strategiju napada. Podrazumeva zaobilaženje neprijatelja i napredovanje slabijih tržišta radi povećanja baze resursa.
- gerilski napadi - podrazumeva male, povremene napade sa ciljem uznemiravanja i demoralisanja neprijatelja i na kraju obezbeđivanje ciljnog tržišta.

Izazivač pored prethodnih pet objašnjenih strategija treba da razmotri i sledeće: diskontna cena; proizvodi niže cene; proizvodi i usluge čija se cena formira shodno vrednosti; prestižni proizvodi; proliferacija proizvoda; inovacija proizvoda; poboljšanje usluge; inovacije u distribuciji; smanjenje troškova proizvodnje; intenzivna propaganda.

6.6. ZNANJE I KONKURENTSKA PREDNOST

Ukoliko organizacija želi da ostvari konkurentsku prednost mora znati kako to da postigne. Ranije se konkurentska prednost zasnivala na jeftinoj radnoj snazi, sirovinama, energiji, tehnologiji, mehanizaciji a kasnije i automatizaciji pojavom industrijske revolucije. Sada nova ekonomija svoju konkurentnost temelji na tehnologijama, znanju i inovacijama, novom (globalnom) povezivanju i strateškom udruživanju krupnih kompanija. Zajedno sa unapređenjem kvaliteta, uvođenjem inovacija i razvijanje aktivnosti istraživanja i razvoja organizacije su na dobrom putu da ostvare konkurentsku prednost.

Upravljanje znanjem je osnovna aktivnost za sticanje, razvoj i održavanje intelektualnog kapitala u organizaciji, samim tim i za održavanje konkurentске prednosti. Upravljanje znanjem zahteva od menadžmenta da organizacija ima dobru

organizacionu kulturu i da su zaposleni usmereni na menadžment znanja, da je omogućeno prikupljanje, čuvanje, razmena, transformacija postojećeg znanja kao i stvaranje novog znanja u cilju maksimizacije intelektualnog kapitala, pomoću koga preduzeće osigurava održivu konkurentsku prednost na tržištu.

6.6.1. PRIMENA SAVREMENOG KONCEPTA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U DOMAĆIM PREDUZEĆIMA

Kao što je navedeno u prethodnim poglavljima, značaj menadžmenta ljudskih resursa u savremenoj tržišnoj privredi je sve veći. Postavlja se pitanje da li je i našim preduzećima potreban savremeni koncept menadžmenta ljudskih resursa i na koji način se on može uspešno uvesti. U tom smislu, u ovom delu će biti ukazano na osnovne karakteristike tog koncepta i opravdanost njegovog uvođenja u domaća preduzeća.

Činjenica je da se i u našem okruženju dešavaju promene i to: političke, ekonomske, socio-kulturološke, tržišne, tehnološke i dr. Većina predstavlja konstantnu pretnju za naša preduzeća, koja u tom smislu moraju da odgovore nizom aktivnosti kao što su: utvrđivanje strategije, redefinisane misije i vizije, reinženjering procesa i dr. U tom smislu, preduzeća moraju da odreaguju promenama u sopstvenoj organizacionoj strukturi, broju, strukturi i načinu upravljanja ljudskim resursima. Pored promena iz okruženja, na promene u menadžmentu ljudskih resursa utiče i niz internih činilaca. Uspešnost u otklanjanju pretnji iz okruženja i usklađivanje i poboljšanje performansi internih činilaca u najvećoj meri zavisi od potencijala zaposlenih, kao i sposobnosti menadžera ljudskih resursa da obezbedi odgovarajuće inpute ljudskih resursa, njihovo radno angažovanje i efekte tog angažovanja.

Nerazvijenost menadžmenta ljudskih resursa kod nas ne treba posebno dokazivati. Dovoljno je posmatrati pokazatelje razvoja ove delatnosti, kao što su: stepen primene savremenih naučnih i stručnih saznanja u organizovanju i obavljanju menadžmenta ljudskih resursa, nepostojanje dokumenata o strategiji i politici ljudskih resursa, tehnologiji donošenja odluka o ljudskim resursima, ulogama menadžera u donošenju strateških, taktičkih i operativnih odluka o ljudskim resursima, vrstama procesa i kvalitetu njihovog obavljanja, razvijenosti informacionog sistema, broju angažovanih stručnjaka za ljudske resurse i dr. i utvrditi da se savremeni koncept menadžmenta ljudskih resursa primenjuje tek u malom broju preduzeća.

Pod savremenim konceptom menadžmenta ljudskih resursa podrazumeva se sistematizovano saznanje o menadžmentu ljudskih resursa, njegovim elementima (strukturama i procesima) i odnosima među njima¹¹². Da bi ovakav koncept bio i praktično primenjen, potrebno je, pored obezbeđivanja optimalnog broja i strukture zaposlenih obezbediti i razvoj korporativne kulture u skladu sa potrebama organizacije, izbor odgovarajućih modela motivisanja zaposlenih za rad, poboljšanje međuljudskih odnosa, konstantan razvoj zaposlenih i preduzeća. Međutim, da bi se ovo obezbedilo, neophodni su sledeći preduslovi: optimizacija organizacione strukture, primena procesnog pristupa u organizovanju obavljanja poslova, preraspodela nadležnosti za odlučivanje o ljudskim resursima kroz decentralizaciju ovlašćenja i povećanje odgovornosti za donošenje odluka i ponašanje zaposlenih,

¹¹² Čamilović, S. i Vujić, V. (2007) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Tekton-Tehnokonsalting, Beograd, str.27

formiranje odgovarajućih timova stručnjaka za ljudske resurse, i što je najvažnije razvoj ljudskih resursa treba tretirati kao prioritetan posao.

Naravno, razloga za uvođenje savremenog koncepta menadžmenta ljudskih resursa ima mnogo. Pre svega, od njega se očekuju veći radni efekti-povećanje produktivnosti, brže prilagođavanje preduzeća zahtevima okruženja, stabilan i konstantan rast, maksimalno korišćenje radnog i stvaralačkog potencijala zaposlenih, dugoročno sagledavanje potreba za ljudskim resursima i potreba ljudskih resursa, efikasno i efektivno odlučivanje o ljudskim resursima, povećanje novih motivisanosti zaposlenih i dr.

Na osnovu navedenog, može se zaključiti da je preduslov uvođenja savremenog koncepta menadžmenta ljudskih resursa sprovođenje korenitih promena u pomenutoj funkciji.

Pre svega, očekuje se da će privatizacija društvenih preduzeća, dalje jačanje konkurencije i ulazak stranih kompanija na domaće tržište dovesti do značajnih pomeranja na tržištu rada, pa će funkcija menadžmenta ljudskih resursa dobiti na značaju. Sa povećanjem značaja ove funkcije, top menadžment preduzeća moraće da izdvoji ovu funkciju u posebnu organizacionu celinu i da je personalno pojača stručnjacima iz ove oblasti.

Dalje, posebna pažnja treba da bude usmerena na poslove selekcije, iz razloga što su poslovnoj organizaciji potrebni isključivo radnici znanja, pa će zapošljavanje „preko veze“ biti drastično umanjeno. Takođe, pored selekcije, važno pitanje u budućnosti biće i kreiranje sistema nagrađivanja sa većim motivacionim potencijalom u skladu sa dobrom praksom uspešnih kompanija u svetu¹¹³.

Otuda menadžment ljudskih resursa sve više dobija na važnosti i u domaćim preduzećima i postoji opravdana potreba za uvođenjem njegovog savremenog koncepta. Promene koje je potrebno izvršiti se odvijaju sporo, ali s obzirom da se znanje iz ove oblasti svakodnevno uvećava i odvijaju se značajne promene u obrazovanju menadžera i stručnjaka za ljudske resurse, trend se popravlja. Mnogi vlasnici i top menadžeri su stekli saznanje da se ključ uspešnosti poslovanja preduzeća i održavanju njene konkurentne prednosti nalazi isključivo u upravljanju ljudskim resursima i njihovom permanentnom razvoju¹¹⁴.

Kako proizilazi iz naučno validnih dijagnoza i prognoza, menadžmentu ljudskih resursa predstoji period ne samo prilagođavanja burnim promenama na polju globalnog poslovanja, već što je još važnije, predstoji mu period u kome će anticipiranje budućih događaja biti od strateške važnosti za preduzeće. Novi način poslovanja će od njih zahtevati da napuste stare, rutinske načine upravljanja i da traže nove puteve za postizanje ciljeva kompanije, u novom promenljivom poslovnom okruženju. U tom smislu, menadžment ljudskih resursa će morati da postane „humaniji“, tj. moraće da pokaže više razumevanja za zadovoljenje potreba zaposlenih. U budućnosti će ljudske potrebe postati sve značajniji element upravljanja ljudskim resursima. U radnom okruženju u kome su znanje i intelektualni kapital retki resursi, zaposleni će imati više mogućnosti za mobilnost. Talentovani zaposleni će imati priliku da biraju i često menjaju radna mesta, a poslodavci će težiti da ih zadovoljenjem njihovih ličnih i profesionalnih potreba, pridobiju za kompaniju.

¹¹³ Bogićević, B. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet Beograd, str.17

¹¹⁴ Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str. 7

ZAKLJUČAK

Polazeći od polazne pretpostavke da su ljudski resursi najvažniji resurs organizacije, što ukazuje na važnost efikasnog upravljanja njima u cilju ostvarivanja, kako organizacionih, tako i individualnih ciljeva i interesa, istraživali smo i analizirali relevantnu literaturu, kako domaćih, tako i eminentnih inostranih autora. Saznanja do kojih smo došli nedvosmisleno potvrđuju naše hipoteze. Upravo ljudi, sa njihovim znanjem, veštinama, sposobnostima i razvojnim potencijalima, a ne zgrade i mašine, predstavljaju najznačajniji resurs organizacije i faktor njene konkurentne sposobnosti i prednosti na tržištu, a samim tim i faktor uspeha. Imajući u vidu njihov značaj i specifičnosti, njima treba upravljati efektivno, i to na mudar, racionalan i human način, u cilju ostvarivanja organizacionih i individualnih ciljeva i interesa.

Poslovnu funkciju u organizaciji, koja se bavi navedenim upravljanjem, predstavlja menadžment ljudskih resursa. On objedinjuje čitav niz aktivnosti, od čijeg kvaliteta sprovođenja, zavisi organizaciona uspešnost. To je dokazano rezultatima analize važnosti svake aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa ponaosob. Zbog toga i jesu detaljno obrađene sve aktivnosti koje većina autora navodi kao najznačajnije, od analize posla koja predstavlja osnovu za sve kasnije aktivnosti, pa preko planiranja ljudskih resursa, njihovog regrutovanja i selekcije, njihove socijalizacije i usmeravanja, obučavanja i obrazovanja, ocenjivanja performansi zaposlenih, njihovog nagrađivanja i motivisanja, brige o njihovom zdravlju i bezbednosti, do upravljanja karijerom zaposlenih, ali i nažalost njihovog degradiranja i otpuštanja.

Sve navedene aktivnosti su dijalektički povezane i zavisne, tako da od kvaliteta sprovođenja svake pojedinačno, zavisi i kvalitet i uspeh celokupne funkcije. Iako su sve aktivnosti važne našim hipotetičkim tvrdnjama smo ukazali da procesi selekcije i obučavanja zaposlenih, kao i njihovog daljeg usavršavanja i razvoja karijere, imaju veći značaj u odnosu na ostale aktivnosti.

Potvrdu navedene tvrdnje pronašli smo u činjenici da samo izbor „pravih“ zaposlenih sa odgovarajućim znanjima, veštinama i sposobnostima, ali i željama, mogućnostima i sklonostima za konstantno učenje i usavršavanje, kao i ulaganje u njihovo obrazovanje i razvoj može doprineti ostvarivanju organizacionih ciljeva.

Organizacije koje žele da opstanu i napreduju u savremenim uslovima poslovanja, koje karakteriše stalne i brze promene, moraju konstantno ulagati u obrazovanje i razvoj svojih zaposlenih. U vremenu koje dolazi, znanje će biti ključni resurs i faktor koji će praviti razliku između uspešnih i neuspešnih, bilo da je reč o organizacijama ili zaposlenima unutar njih.

Ulaganje u zaposlene i upravljanje njihovom karijerom, predstavlja i značajan motivišući faktor, budući da je zaposleni, koji je zadovoljan svojim poslom, uslovima rada i položajem u organizaciji, koga cene i poštuju, motivisan da svoj posao radi odgovorno i na kvalitetan i profesionalan način doprinoseći tako ostvarivanju ciljeva organizacije. Ovo zbog toga što, prema rezultatima naših i ne samo naših istraživanja, znanje zamenjuje zemlju, radnu snagu i fizički kapital i time jeste najvažniji faktor proizvodnje, a sposobnost stvaranja intelektualnog kapitala i upravljanja intelektualnim kapitalom postaje glavni pokretač konkurentnosti. S obzirom na važnost, koju intelektualni kapital ima za ostvarivanje ciljeva i dugoročne

konkurentnosti, intelektualni kapital postaje bitan i aktuelan kako za teorijsku misao tako i za praktičnu organizacionu delatnost.

Tradicionalne teorije liderstva obuhvataju psihoanalitički pristup i ispitivanja nesvesnih motiva lidera i pristup koji se koncentriše na idealizovanu sliku sledbenika o mogućnostima lidera i kako oni mogu da utiču na njihove živote. Transformacioni lideri podižu svest svojih sledbenika (saradnika) o važnosti svojih poslova i potreba sledbenika za ličnim rastom i ostvarenjem, motivišući ih da rade za dobro organizacije. Iz rezultata naših istraživanja proizilazi da lideri transformišu svoje sledbenike, poštujući harizmu i intelektualno ih stimulišu uključujući ih u razvoj principa uvažavanja. Upravljanje ljudskim resursima u periodu organizacione transformacije je ključni sadržaj procesa upravljanja transformacije. A uspešno upravljanje uključuje, zajedno sa uobičajenim sposobnostima menadžmenta, odgovarajuće transformacione sposobnosti (idealizovani uticaj, inspiraciona motivacija, intelektualni podsticaj i individualno uvažavanje) i odgovarajuće transformacione attribute (kreativnost, timsku orijentaciju, poštovanje drugih, podučavanje, odgovornost,...). Navedene sposobnosti i veštine predstavljaju suštinu transformacionih lidera. Cilj transformacionog liderstva je da se na radikalan način transformišu ljudi i organizacija. Prema tome, kvaliteti transformacionih lidera čine suštinu transformacionog menadžmenta i ključ su za uspešno vođenje transformacionih organizacionih promena.

Poslednja decenija prošlog veka doživela je nagli razvoj informacionih tehnologija. Informacioni sistem omogućio je razvoj menadžerske oblasti nazvane Menadžment znanja. Na području globalne privrede postoje predviđanja mnogih ekonomista, koji duže vreme tvrde da je znanje tj. intelektualni kapital glavni činilac na kojem će se temeljiti privreda i razvijati budućnost. Ekonomija je u prošlom veku bila bazirana na materijalnim resursima a u zadnje vreme se bazira na znanju. Iz proizvodnog procesa nastaje naučni proces. Razvoj znanja je deo intelektualnog kapitala i predstavlja uslov privrednog, tehnološkog i svakog drugog napretka.

Menadžment znanja treba shvatiti kao proces pomoću kojeg se organizuju nove vrednosti zasnovane na intelektualnom kapitalu. Bez dobre organizacione kulture u organizaciji, teško se može ostvariti trajna konkurentska prednost. Organizaciona kultura se često povezuje sa poverenjem i imidžom organizacije, jer ju je teško stvoriti. Međutim, lako se gubi i nestaje. Vrednost organizacione kulture vidi se u sklonosti i prihvatanju određenih načina ponašanja. To se događa kod zaposlenih koji se poistovećuju sa organizacijom i motivišu ih da budu kreativni i produktivni te da se lakše predaju radnim obavezama. Naime, pojedinac može imati visok nivo inteligencije, a ako organizacija u kojoj radi nema jasne smernice za ostvarivanje ciljeva, već ima slabe sisteme i procedure za komunikaciju i praćenje aktivnosti zaposlenih, celokupan intelektualni kapital će se suočiti sa neuspehom. Otuda proizilazi da je menadžment znanja ključan za ostvarivanje konkurentске prednosti u savremenom poslovanju. Članovi organizacije su glavni faktor i izvor uspešnih ideja i iskustava na osnovu čijeg znanja se može ostvariti i održati konkurentska prednost.

U menadžmentu znanja nalazi se intelektualni kapital, kao njegov čvrst temelj, iako je neopipljiv on se može vrednovati i knjižiti u poslovnim knjigama kao goodwill a na taj način može podići vrednost organizacije i pomoći joj da ostvari i održi konkurentsku prednost. Prema tome, intelektualni kapital je integrisan u poslovanje organizacije a ujedno i u ostvarivanje profita.

Organizacije okrenute ka znanju imaju veću mogućnost za opstanak u konkurentski opasnoj tržišnoj utakmici. Samim tim što su okrenute ka znanju, koriste

intelektualni kapital i imaju posebno organizovan menadžment znanja, u prednosti su u odnosu na one koje ne koriste znanje kao glavni resurs.

Danas sve razvijene zemlje u svetu zasnivaju svoju razvojnu strategiju na širenju intelektualnog kapitala kao glavnog resursa koji može obezbediti konkurentsku prednost u svim granama. Nasuprot razvijenim zemljama, zemlje u tranziciji, kao što je naša zemlja, nisu spremne da investiraju u sistemske projekte menadžmenta znanja i intelektualnog kapitala. Za brži i kvalitetniji razvoj za našu zemlju bi bilo dobro da to učini što pre. Ovo tim pre što iskustva ukazuju da tradicionalni modeli upravljanja i razvoja ljudskih resursa gube korak s vremenom, sve više i sve očiglednije ustupajući mesto savremenijim, praktičnijim, primerenijim i humanijim formama upravljanja i razvoja, sa ciljem da se brže i bezbolnije rešavaju i premošćavaju svakodnevne potrebe preduzeća. Aktuelni modeli upravljanja ljudskim resursima u prvi plan stavljaju humanističke, a ne ekonomske vrednosti, otvarajući perspektive za dalju humanizaciju proizvodnih odnosa. Takav osećaj izaziva zadovoljstvo i motiviše na veće angažovanje u procesu rada, što je jedan od najznačajnijih ciljeva upravljanja ljudskim resursima i njihovim potencijalima.

U ekonomiji budućnosti uspeh preduzeća će zavisiti od brzine reagovanja menadžmenta ljudskih resursa na promene, sposobnosti za učenje i od kompetencija zaposlenih. Uspešna preduzeća će biti ona čiji će menadžment ljudskih resursa moći strategiju preduzeća brzo da pretvori u akciju, da efikasno i inteligentno upravlja procesima, da maksimizira odanost zaposlenih i da kreira uslove koji će organizaciji obezbediti konkurentsku prednost.

LITERATURA

- Armstrong M. (2006), *A handbook of Human Resource Management Practice*, 10th edition, Kogan Page, London
- Armstrong S., Mitchel B. (2007), *The Essential HR Handbook. A Quick and Handy Resource for Any Manager or HR Professional*, Career Press
- Awad, E.A., and Ghaziri, H.M., (2004), *Knowledge Management*, Pearson Education International, Prentice Hall
- Bogićević, B. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd
- Čamilović, S. i Vujić, V. (2006) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Tekon-Tehnokonsalting, Beograd
- Coulter, M. (2008) *Strategijski menadžment na delu*, Data status, Beograd
- Dess, Lumpkin, Eisner, (2007), *Strategijski menadžment*, Data status, Beograd
- Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd
- Dimitrovski, R., *Menadžment znanja kao poslovna strategija*, FON Univerzitet Skoplje, Škola biznisa, br. 2/2010, dostupno na www.vps.ns.ac.rs/skolabiznisa/indexh_files/radovi_2/2.10.pdf
- Đorđević Boljanović J., Pavić S. Z. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- Đorđević-Boljanović, J., (2008), *Ključni faktori uticaja na efikasnost programa menadžmenta znanja*, doktorska disertacija, dostupno na sajtu www.sigipedia.ac.rs
- Hislop, D. (2005) *Knowledge Management in Organizations. A Critical Introduction*, Oxford University Press
- Ivancevich, M. J. (2007) *Human Resources Management*, Mc Graw-Hill, International Edition
- Janićijević, N., (2007), *Upravljanje organizacionim promenama*, Čugura štampa, Beograd
- Jashapara, A., (2004), *Knowledge Management, an Integrated Approach*, Prentice Hall
- Kolter, M., (2010), *Strategic Management in Action*, prevod sa engleskog jezika četvrto izdanje, Data Status, Beograd
- Kostić M., članak *Šta je konkurentaska prednost-kreiranje vrednosti*, dostupan na www.poslovnaznanja.com
- Kotler, Ph., and Keller., K. L. (2006), *Marketing menadžment-Dvanaesto izdanje*, Data Status, Beograd
- Kotler, Ph., Wong, V., Saunders, J. and Armstrong, G. (2007), *Principi marketinga*, četvrto evropsko izdanje, MATE d.o.o., Beograd
- Kulić Ž. (2005.), *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Radnička štampa, Beograd
- Little, S., Quintas, P., and Ray, T. (2002), *Management Knowledge: an essential reader*, London
- Lončarević, R., (2006), *Lidersvo u teoriji i praksi*, Ekonomski fakultet, Banja Luka
- Mašić, B. (2009) *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- Milisavljević, M. (2007) *Savremeni strategijski menadžment*, šesto izmenjeno i dopunjeno izdanje, Megatrend univerzitet, Beograd
- Miljević, I. M. (2007) : *Metodologije naučnog rada*, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Filozofski fakultet, Pale

Milosavljević, M., (1999), *Liderstvo u preduzećima*, Čigoja štampa, Beograd

Mirković, O., *Pojam i sadržaj menadžmenta znanja*, dostupno na www.link-elearning.com/linkdl/elearning/jedinica.php?IDJEDINKE=5009

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2000) *Menadžment ljudskih potencijala: Postizanje konkurentske prednosti*, Mate, Zagreb

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2000) *Menadžment ljudskih potencijala: Postizanje konkurentske prednosti*, Mate, Zagreb

Northouse, P., G., (2008), *Liderstvo*, Data status, Beograd

Porter, M. (2007.): *Konkurentska prednost*, Asee books, Novi Sad

Pržulj, Ž. (2002) *Menadžment ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd

Ristić, D., Andevski, M., „Konceptcija konstruktivističkog upravljanja znanjem“, Zornik radova III savetovanje-Na putu ka dobru znanja, 15-18. septembra 2005., Fakultet za menadžment, Novi Sad

Shockley, W. (2000) *Planing of Knowledge Management*, Qualuty Progress, USA

Štangl-Šušnjar, G. i Zimanji, V. (2005) *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Subotica

Tissen, R., Andriessen, D., Depre, F.L., (2006), *Dividenda znanja*, prevod sa engleskog Adižes, Novi Sad

Torrington, D., Hall, L. i Taylor, S. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Beograd

Tyson S., York A., (1996), *Human resource management*, 3rd. Ed., Made simple books

Vasiljev, S., (2007), *Marketing menadžment*, Ekonomski fakultet, Subotica

Vlahović, S., (2008), *Liderstvo u savremenim organizacijama*, CID, Podgorica

www.kg.ac.rs/uplf/fak/ekfk/StojanovicAV120406.doc

www.powerdocuments.com

www.scribd.com/doc/44643911/seminarski-liderstvo

www.transformationalleadership.net/imarticle.php?articleid=403569

