

UNIVERZITET SINGIDUNUM
Departman za posleddiplomske studije

STRATEGIJSKI MENADŽMENT
MASTER STUDIJSKI PROGRAM

STRATEGIJSKI MENADŽMENT U FUNKCIJI
STVARANJA TOP FORME ORGANIZACIJE:

STUDIJA SLUČAJA
RAZVOJNA BANKA VOJVODINE

Mentor:
Prof. dr Branislav Mašić

Kandidat:
Zorica Jovanović 402155/2009

SADRŽAJ

1. UVOD.....	5
CILJEVI , METODE I ZNAČAJ ISTRAŽIVANJA.....	8

II DEO

UVOD U MENADŽMENT I ORGANIZACIJU POSLOVA

2.1. SMISAO MENADŽMENTA.....	11
-------------------------------------	-----------

2.2. ISTORIJSKA POZADINA MENADŽMENTA.....	12
--	-----------

2.2.1. NAUČNI MENADŽMENT.....	13
2.2.2. OPŠTI ADMINISTRATIVNI TEORETIČARI.....	13
2.2.3. KVANTITATIVNI PRISTUP MENADŽMENTU.....	13
2.2.4. PREMA RAZUMEVANJU ORGANIZACIONOG BIHEVIORIZMA.....	14
2.2.5. SISTEMSKE PRISTUP.....	14
2.2.6. KONTINGENTNI PRISTUP.....	14

2.3. GLOBALIZACIJA.....	15
--------------------------------	-----------

2.3.1. ETIKA.....	15
2.3.2. RAZLIČITOST RADNE SNAGE.....	15
2.3.3. PREDUZETNIŠTVO.....	16
2.3.4. UPRAVLJANJE U SVETU E-POSLOVANJA.....	16
2.3.5. MENADŽMENT ZNANJA I ORGANIZACIJE KOJE UČE.....	16
2.3.6. MENADŽMENT KVALITETA.....	17

III deo

STRATEGIJSKI MENADŽMENT

3. ZNAČAJ STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA.....	19
---	-----------

3.1. ŠTA JE STRATEGIJSKI MENADŽMENT?.....	19
--	-----------

3.2. PROCES STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA.....	20
---	-----------

3.2.1. PRVI KORAK.....	20
3.2.2. DRUGI KORAK.....	21
3.2.3. TREĆI KORAK.....	21
3.2.4. ČETVRTI KORAK.....	22
3.2.5. PETI KORAK.....	22
3.2.6. ŠESTI KORAK.....	22

3.3. VRSTE ORGANIZACIONIH STRATEGIJA.....	24
--	-----------

3.3.a. Strategija korporativnog nivoa.....	24
--	----

3.3.b. Rast.....	24
------------------	----

3.3.c. Stabilnost.....	25
------------------------	----

3.3.d. Obnavljanje.....	26
-------------------------	----

3.3.1.a. Strategija malih preduzeća.....	27
--	----

3.3.2. ANALIZA KORPORATIVNOG PORTFELJA	28
--	----

3.3.3. BCG Matrica.....	29
-------------------------	----

3.3.4. STRATEGIJA POSLOVNOG NIVOVA	30
--	----

3.4. ULOGA KONKURENTSKE PREDNOSTI.....	31
3.4.1. KVALITET KAO KONKURENTSKA PREDNOST.....	31
3.4.2. ODRŽIVA KONKURENTSKA PREDNOST.....	31
3.4.3. KONKURENTSKE STRATEGIJE.....	32
3.4.3. STRATEGIJA FUNKCIONALNOG NIVOAA.....	34
3.4.4. INOVACIJA I KONKURENTSKA PREDNOST.....	34
3.4.6. TEHNOLOŠKE PROMENE PREDUZEĆA.....	35
3.5. STRATEGIJSKE OPCIJE U GLOBALNOJ PRIVREDI.....	36
3.5.1.STRATEGIJE INTERNACIONALIZACIJE POSLOVNE AKTIVNOSTI	36
3.5.2.TROJNO PRAVILO.....	37
3.6. OSNOVNI FAKTORI USPEŠNE PRIMENE STRATEGIJE.....	38
3.6.1. SISTEM MENADŽMENT (UPRAVLJAČKE) KONTROLE.....	38
3.6.2. SISTEM STRATEGIJSKE KONTROLE.....	39
3.6.3. DRUŠTVENA ODGOVORNOST PREDUZEĆA.....	40
3.6.4. TIPOVI LIDERSTVA I STRATEGIJSKE PROMENE.....	41
3.6.5. TRANSFORMACIONO LIDERSTVO.....	41

IV deo

SAVREMENO RAZMIŠLJANJE O UPRAVLJANJU PROMENAMA U ORGANIZACIJI

4.1. SAVREMENO RAZMIŠLJANJE O UPRAVLJANJU PROMENAMA U ORGANIZACIJI	43
4.2.SPOLJNE I UNUTRAŠNJE SNAGE.....	43
4.2.1.UNUTRAŠNJE SNAGE.....	43
4.2.2.MENADŽERI KAO NOSIOCI PROMENA.....	44
4.2.3.DVA POGLEDA NA PROMENE.....	45
4.2.4.METAFORE BRZAKA.....	46
4.3.VRSTE PROMENA.....	47
4.4. UPRAVLJANJE OTPOROM NA PROMENE.....	48
4.4.1. ZAŠTO LJUDI ODBIJAJU PROMENE.....	48
4.4.2. SAVREMENO RAZMIŠLJANJE O UPRAVLJANJU PROMENAMA.....	50
4.4.2.1. Promena organizacione kulture.....	50
4.4.2.2. Upravljanje stresom zaposlenih.....	51
4.5.KLASIFIKACIJA PERSPEKTIVA I TEORIJA ORGANIZACIONIH PROMENA.....	53
4.5.1. KLASIFIKACIJA ORGANIZACIONIH PROMENA PREMA CILJU ILI UZROKU.....	53
4.5.2. STRATEŠKE PROMENE ORGANIZACIJE.....	53
4.5.3. PROPADANJE, ZAOKRET I SMANJIVANJE ORGANIZACIJE.....	54
4.5.3. KARAKTERISTIKE USPEŠNE ORGANIZACIJE KOJA JE SPOSOBNA ZA PROMENE.....	55

4.6. PODSTICANJE NA PROMENE.....	57
4.6.1. KREATIVNOST I INVENTIVNOST.....	57
4.6.2. TEHNIKE KOJE PODSTIČU KREATIVNI POTENCIJAL ZAPOSLENIH.....	58

V deo

UPRAVLJANJE PROMENAMA U FUNKCIJI STVARANJA TOP FORME ORGANIZACIJE

5.1. FUNKCIONALISTIČKI PRISTUP.....	61
5.2. PREDVIĐANJE KVALITETA ODLUKA.....	62
5.3. EFIKASNOST I EFEKTIVNOST.....	64
5.4. FINANSIJSKA REVIZIJA U FUNKCIJI EFIKASNIJIH I EFEKTIVNIJIH INFORMATIVNIH MOGUĆNOSTI FINANSIJSKIH IZVEŠTAJA.....	65
5.5. NEKOMPATIBILNOST ULOGA.....	67
5.6. STILOVI DOBROG I LOŠEG UPRAVLJANJA.....	68
5.6.1. STILOVI LOŠEG UPRAVLJANJA.....	68
5.6.2. KAKAV JE STIL DOBROG UPRAVLJANJA.....	70
5.7. NADLEŽNOST, OVLAŠĆENJE, MOĆ I UTICAJ.....	71
5.8. ŽIVOTNI CIKLUS PREDUZEĆA.....	72
5.8.1. RAĐANJE IDEJE-UDVARANJE.....	73
5.8.2. POČETAK-DOBA POVOJA.....	73
5.8.3. BRZI I DINAMIČAN RAST-GO- GO	73
5.8.4. UREĐIVANJE ORGANIZACIJE – ADOLESCENCIJA.....	74
5.8.5. TOP FORMA.....	75
5.8.6. ULAZAK U FAZU STARENJA I STABILNOSTI.....	75
5.8.7. ARISTOKRATIJA.....	76
5.8.8. RANA BIROKRATIJA.....	76
5.8.9. BIROKRATIJA.....	77
5.9. a SMRT ORGANIZACIJE.....	77

VI deo

VOĐENJE

6. OSNOVE ORGANIZACIONOG PONAŠANJA.....	79
6.1. SUŠTINA ORGANIZACIONOG PONAŠANJA.....	79
6.2. CILJEVI ORGANIZACIONOG PONAŠANJA.....	79
A) STAVOVI.....	80
B) ZADOVOLJSTVO POSLOM.....	80
C) UVID U STAVOVE.....	84

VII deo

UPRAVLJANJE PROMENAMA I POSTIZANJE TOP FORME RAZVOJNE BANKE VOJVODINE

UPRAVLJANJE PROMENAMA I POSTIZANJE TOP FORME RAZVOJNE BANKE VOJVODINE.....	86
ZAKLJUČNA RAZMATRANJA.....	89
KORIŠĆENA LITERATURA.....	91

APSTRAKT: U master radu je opisana problematika organizacionih promena u preduzećima kako u svetu tako i kod nas. Rad se bavi uzrocima, analizom i metodom rešavanja organizacionih promena, upravljanje promenama i na kraju kako postići top formu organizacije pomoću strategijskog menadžmenta. Smisao promena je da se preduzeće osposobi da u novim okolnostima poboljša i zadrži poziciju. Samo se tako može nadati opstanku u okruženju koje se stalno menja. Takođe promene su jedini način da se razvojem nauke i tehnologije razvija kultura, ideologija i institucionalni okvir.

ABSTRACT: In this thesis the issue of organizational changes is described, in the world, as well as here. It deals with causes, analysis and methods of solving organizational change and at the end to reach top form with strategic management. The purpose of change is to provide a company with the means of holding and improving its position. Only by these means can it hope to achieve survival in an environment that changes dynamically. Changes are also the only way to, along with the development of science and technology, develop the culture, ideology and institutional framework.

UVOD

Kada je reč o pojmovnom definisanju menadžmenta, postoje i drugi aspekti od kojih se polazi. Teoretski i praktično posmatrano, među njima je posebno značajna diferencijacija menadžmenta na: strateški menadžment i operativni menadžment. Strateški menadžment je savremeni koncept menadžmenta nastao 80-tih godina dvadesetog veka. Da bi se ostvarila strateška promena potrebno je kontinuirano preduzimati brojne i različite aktivnosti. Zato se može kazati da proces strateškog menadžmenta predstavlja skup aktivnosti koje je potrebno preduzeti da bi se ostvarila strateška promena.

Strateški menadžment je važan jer može da utiče na poslovne rezultate jedne organizacije. Najfundamentalnija pitanja strategije su pitanja zašto su firme uspešne ili neuspešne i zašto, kada se suoče sa istim uslovima okruženja, postižu različit nivo poslovnih rezultata. On je važan takođe zbog činjenice da se organizacije svih vrsta i veličina stalno suočavaju sa promenjivim situacijama kao i to da primenjuje u mnogim odlukama koje donose menadžeri. Danas je strateški menadžment izašao iz okvira profitnih poslovnih organizacija i prisutan je u državnim institucijama, bolnicama i drugim neprofitnim organizacijama.

Naša istraživanja imaju okvir u Porterovim radovima o konkurentskoj prednosti i konkurentskim strategijama kao jedno šire teorijsko razmatranje. Kroz izabrani primer u bliskom poslovnom okruženju (primer Razvojne Banke Vojvodine na domaćem tržištu) sprovedena istraživanja potvrdila su Porterova načela. Uspeh zavisi od izbora prave strategije – ona koja odgovara konkurentnoj snazi organizacije i industrije kojoj ova organizacija pripada. Neke oblasti su po svojoj prirodi profitabilnije od drugih (i zbog toga mnogo atraktivnije za ulazak i ostanak u njima). ***Ključ je u korišćenju konkurentne prednosti.***

Strategija je ključna odluka u preduzeću koja predstavlja okvir za planiranje i sprovođenje aktivnosti za ostvarenje **ciljeva** **Strateški menadžment** je sam proces navođenja prema zadatim ciljevima posredstvom strategije. Način na koji se ostvaruje **konkurentna prednost** (cilj posmatran iz tržišne perspektive) je najveća ostvarena prodaja na izabranom tržištu (segmentu), tj. najveće tržišno učešće, a ključna dva mehanizma su: cene i deferenciranje proizvoda /usluge. Finansijski cilj je konvencionalni-maksimizacija profita, savremeni – maksimizacija vrednosti za vlasnike.

Strateški menadžment pretpostavlja postojanje velikog broja interesnih grupa čije se delovanje i ciljevi moraju respektovati. Interesne grupe (engl. *stakeholders*): sve grupe pojedinaca i/ili institucija koje imaju direktan ili indirektan interes u pogledu rezultata preduzeća. Najvažnija interesna grupa su VLASNICI (interes: prinos na uloženi kapital). Druge interesne grupe: KREDITORI (kamata), ZAPOSLENI (plata), DRŽAVA (porez), DOBAVLJAČI (redovno plaćene isporuke), KUPCI (dobar proizvod), MENADŽMENT (plate i bonusi) itd. Dobar menadžment treba da doprinese balansiranom ostvarenju ciljeva svih interesnih grupa

Misija je opšti, bezvremenski cilj postojanja organizacije. Za preduzeće – razlog zašto se preduzeće osniva i postoji. Najčešće se izražavaju opisno; nekada su

preterano ambiciozne “*going concern*”- princip (večita sukcesija). Misija Razvojne Banke Vojvodine - postati regionalni lider svih bankarskih usluga.

Vizija je konkretizacija misije, mada se u praksi mešaju. Iz misije i vizije se izводе drugi ciljevi. **Paradigma svakog preduzeća** je preživljavanje, uspeh i prosperitet. Paradigma: (grč. *paradeigma*) obrazac za ugled, uzor, model menjanja. U psihologiji to je *mentalni model* ili *skup pretpostavki* koje objašnjavaju određeno ponašanje (percepciju i akciju). U menadžmentu predstavlja model ponašanja koji objašnjava kako preduzeće ostvaruje svoje ciljeve (konkurentsku prednost, vrednost za vlasnike i dr.) Elementi paradigme preduzeća su inovacija, okruženje i strategija. Suština paradigme preduzeća je kako uvesti inovaciju na način da efekat prevaziđe ulaganje (da transformacija resursa u proizvode/ usluge vodi stvaranju vrednosti) respektujući faktore okruženja.

Postavlja se pitanje “Kako postići top formu u organizaciji?” Top forma predstavlja optimalno stanje u toku životnog ciklusa organizacije, kad se postigne ravnoteža između sposobnosti organizacije da drži svoje procese pod kontrolom i njene fleksibilnosti. Top forma nije stalna ili večna – ukoliko se na njoj ne radi, ona nestaje. Zbog toga se u ovoj fazi treba najduže zadržati i rasti još više, a nikako pasti. „Organizacije u top formi su slične samoaktualizovanim osobama: Znaju ko su, a ko nisu i šta žele da rade u budućnosti.”¹ Osnovne odlike ovog stadijuma su: funkcionalno postavljanje organizacije, postojanje vizije i kreativnosti, orijentisanost ka tržištu, preduzeće planira, rezultati su sve bolji, raste plasman i profit, firma osniva svoje preduzeća.

Pobeđivanje u poslovanju znači stalne organizacione promene i zato je važno uvideti značaj kako na savremen način upravljati promenama. Današnje organizacije su izložene konstantnim izazovima i potrebama za novim poslovanjem. Važno je poznavati izvore otpora promenama. Promene ljudi odbijaju jer u njima vide poremećaj ravnoteže na koju su navikli i s kojom se znaju nositi. Psiholog Kurt Lewin predložio je temeljni model koji ponašanje pojedinaca ili organizacija predstavlja rezultat odnosa dve sile: snaga za promenu i snaga otpora promenama. Znači da će jedan deo ljudi u organizaciji promene oheručke prihvatiti dok će se drugi deo ljudi opirati.

Ne možemo se povremeno uključivati u promene već se moramo suočiti sa promenama i biti stalno spremni za njih. Biti spreman znači preduzimati inicijative i biti odgovoran za razvoj, kako svoj lični tako i za organizaciju. Upravljanje promenama je važno za preduzeće jer ništa nije stalno i nepromjenljivo. Promene okoline ugrožavaju opstanak preduzeća jer su izvor novih prilika. Organizacione strukture očito smanjuju fleksibilnost prilagođavanja novonastalim uslovima, te je zato potrebno svesno nastojati održati organizacionu vitalnost za preživljavanje. Veoma je važno biti pozitivna snaga kada dođe do promena ali ukoliko se proceni da promene neće biti uspešne, treba izraziti nevericu na konstruktivan način a možda ponuditi i alternativu.

¹ Adižes I. (2009.) *Upravljanje životnim ciklusima preduzeća* (prevod Branislava Vukić i Marijana Čurguz)-6. izd., Asee, Novi Sad.

CILJEVI

U radu se bavimo istraživanjem zasnovano na analizi naučno-teorijsko-praktičnih saznanja iz oblasti strategijskog menadžmenta, sa posebnim osvrtom na upravljanje promenama organizacije kao značajnim faktorom organizacione konkurentske prednosti i uspostavljanja liderske pozicije na tržištu.

Teoretski gledano na strategijski menadžment je u stavu da li se empirijski izvori i teorije o menadžmentu ostvaruju kod nas kao u svetu i da li su naši menadžeri svesni samog odnosa između strategijskog menadžmenta i konkurentske prednosti, odnosno da li se može postići konkurentska prednost ako ne postoji strategijsko upravljanje.

Naučni cilj je naučna deskripcija svih elemenata strategijskog upravljanja, konkurentske prednosti, i odnosa strategijskog upravljanja i strategijske prednosti kao i određeni elementi klasifikacije.

Društveni cilj je pomoć da budu u funkciji adekvatnog odnosa između strategijskog upravljanja i strategijske prednosti, odnosno da pomognu ostvarenju konkurentske prednosti kroz primenu strategijskog upravljanja.

METODE I ZNAČAJ ISTRAŽIVANJA

Metode istraživanja su:

- osnovne analitičke i sintetičke (analiza, sinteza, dedukcija, klasifikacija)
- opšte naučne metode (statistička i analitička, analitičko deduktivna i hipotetičko deduktivna)
- metode prikupljanja podataka (metode ispitivanja, metode posmatranja i eksperimenta, metoda analize i studija slučaja)

Generalna hipoteza, ne može postojati konkurentska prednost bez strategijskog menadžmenta. **Posebna hipoteza** operacionalizuje generalnu:

1. konkurentska prednost preduzeća determiniše stručnost i znanje u strategijskom upravljanju,
2. metoda strategijskog odlučivanja u bitnom determiniše konkurentsku prednost,
3. konkurentska prednost zavisi od sistema upravljačke menadžment kontrole (koliko se uspešno sprečavaju sadašnje i buduće devijacije u sprovođenju strategije).

Značaj istraživanja usmeren je ka bližem shvatanju samog procesa strateškog menadžmenta, samim tim što je strategija ključna odluka u preduzeću i predstavlja okvir za planiranje i sprovođenje aktivnosti za ostvarenje ciljeva kao i za postizanje konkurentne prednosti, odnosno maksimizaciju vrednosti za vlasnika. Top forma predstavlja optimalno stanje u toku životnog ciklusa organizacije, kad se postigne ravnoteža između sposobnosti organizacije da održi svoje procese pod kontrolom i njene fleksibilnosti sa osvrtnom na njeno trajanje, da ona nije stalna- večna, jer ukoliko se na njoj ne radi ona nestaje.

KRATAK PREGLED RADA

Rad se sastoji iz sedam poglavlja. U prvom poglavlju je prikazan kratak sadržaj rada, uvod koji ukazuje na predmet i polazište, značaj i ciljeve istraživanja, iznete hipoteze, korišćene metode i sažet pregled rada.

Drugo poglavlje sadrži uvod u menadžment, njegovu istorijsku pozadinu kao i organizaciju poslova u menadžmentu

U trećem poglavlju upoznajemo značaj i proces strateškog menadžmenta i sam krajnji stepen procesa strateškog menadžmenta a to je ocena rezultata..Ukazuje se na vrste organizacionih strategija i koja je uloga konkurentne prednosti. Imajući u vidu da svaka organizacija ima resurse i sposobnosti, šta neke organizacije čini uspešnijim od drugih? Zašto se neke kompanije stalno nalaze na vrhu liste rangirane kao „najbolje“, „najuspešnije“ ili „najprofitabilnije“?

Četvrto poglavlje je bazirano na savremenom razmišljanju o upravljanju promenama. Postoje spoljne i unutrašnje snage koje ograničavaju menadžere, pretpostavljamo da menadžer inicira promene i koordinira njihovom realizacijom unutar organizacije, mada nosilac promene može biti i neko ko nije menadžer, npr. specijalista za promene iz odeljenja za kadrove ili čak spoljni konsultant stručnjak za implementaciju promena

U petom poglavlju se govori o upravljanju promenama i postizanje top forme organizacije. Objasnjeni su stilovi upravljanja, nekompatibilnost uloga i životni ciklus preduzeća.

U šestom poglavlju je objašnjeno vođenje, suština i ciljevi organizacionog ponašanja. Produktivnost zaposlenih je mera učinka i u pogledu efikasnosti i u pogledu efektivnosti. Menadžerima je važno koji će faktor uticati na efikasnost i efektivnost zaposlenih

U sedmom poglavlju fokus je usmeren na strateški menadžment u funkciji stvaranja top forme Razvojne Banke Vojvodine. Objasnjeni su njeni strateški ciljevi u 2011. godini. i principi poslovanja kao i njena politika koja je ista na svim organizacionim nivoima.

II deo

UVOD U MENADŽMENT I ORGANIZACIJU POSLOVA

2.1. SMISAO MENADŽMENTA

Menadžment ([engl. Management](#)) je "umetnost obavljanja poslova putem, uz, ili posredstvom drugih ljudi." [Mary Parker Follet](#).²

Po klasičnoj teoriji za menadžment se smatra, da u nekim jezicima nema jedinstvenog pojma koji bi u potpunosti odgovarao značenju engleske reči „manage“, pa se često u tom kontekstu upotrebljavaju termini sa značenjem „upravljati“, „rukovoditi“ ili „raspolagati sa nečim“, dok govornici u tim zemljama u svom jezičkom iskazu jednostavno pozajmljuju engleski termin „menadžment“. Menadžment osigurava da se ciljevi poduzeća ostvare kolektivnom akcijom nositelja pojedinačnih zadataka.

Šta je zapravo menadžment? U nekim rečenicima sinonimi za menadžment su reči kao što je „odlučivati“, „regulisati“, „planirati“, „postizati ciljeve“, „rukovoditi“, „motivisati“, „sprovoditi“...Korisno je i logično da posmatramo menadžment u svetlu funkcije koju obavlja: čemu nam služi? Ta funkcija treba da bude oslobođena vrednosnih kriterijuma, bez ikakvih društvenih-političkih, i kulturnih implikacija i to na svakom planu. Svi smo svesni da su promene stalno prisutne i neizbežne jer proces promena traje oduvek i zauvek će se tako nastaviti, bez obzira koje su u pitanju da li fizičke, društvene ili ekonomske. Promene su konstantne i stvaraju probleme koji se moraju rešavati, a rešenja stvaraju nove promene i tako u nedogled.

Da ne postoje organizacione promene, odnosno neke izmene ljudi, strukture ili tehnologije, posao menadžere bi bio relativno lak jer planiranje bi bilo jednostavno zato što sutra ne bi bilo drugačije od danas. Pitanje efektivnog organizacionog planiranja takođe bi bilo rešeno zato što bi poslovno okruženje bilo bez neizvesnosti, a adaptacija ne bi bila potrebna. Slično tome, donošenje odluka bi bilo ujednačeno jer ishod svake druge mogućnosti mogao bi da se predvidi sa skoro sigurnom preciznošću. Shvatili smo da bi ovo sve pojednostavilo posao menadžmenta, međutim ***promene su organizaciona realnost!***

Savremeni [menadžeri](#) u principu obavljaju tri zadatka:

- Usmeravaju poslove i organizacije
- Usmeravaju (upravljaju) ljudima
- Usmeravaju (upravljaju) operacijama (proizvodima i uslugama)

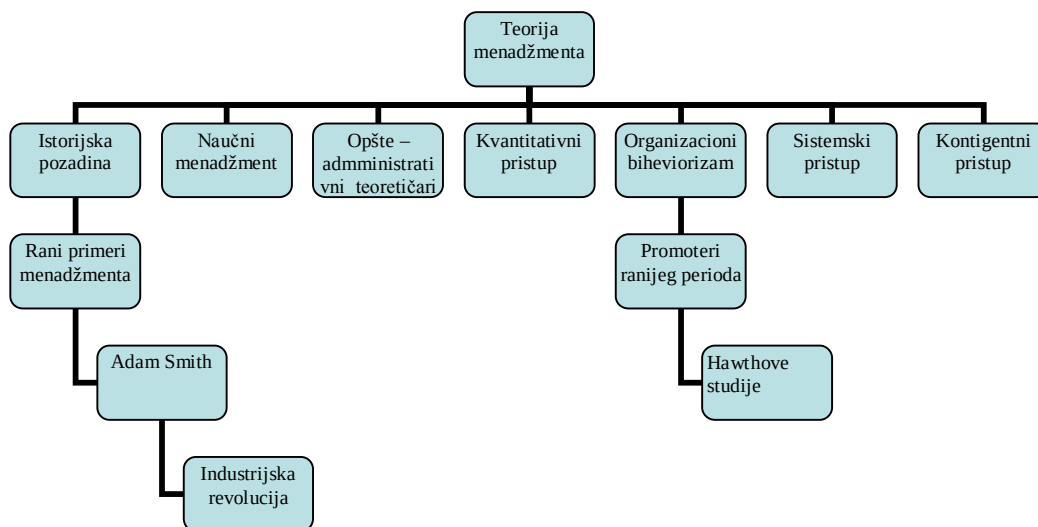
² Mary Parker Follett (1868–1933), socijalna radnica i savetnica za razrešenje konflikata i unapređenje vođenja, ...

2.2. ISTORIJSKA POZADINA MENADŽMENTA

Organizovani naponi koje su usmeravali ljudi a da su ujedno bili odgovorni za planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolisanje tih aktivnosti, postoje već hiljadama godina.”Primeri projekata ogromnih razmera iz drevne prošlosti, projekata na kojima je radilo desetine hiljada ljudi, predstavljaju egipatske piramide i Kineski zid.Izgradnja samo jedne piramide zapošljavala je više od 100.000 ljudi dvadeset godina”.³Nema sumnje da su menadžeri bili ti koji su govorili svakom radniku šta treba da radi .Bez obzira kako su se u to vreme zvali neko je morao da planira, organizuje, vodi, usmerava radnike i vrši kontrolu nad njima i poslovima koje oni obavljaju.

Drugi primer menadžmenta je Venecija u XV veku.Stanovnici glavnog ekonomskog i trgovinskog centra u Italiji razvili su rani oblik poslovnog preduzeća i angažovali se u mnogim aktivnostima koje su zajedničke i u današnjim organizacijama.

Adam Smith je 1776 godine izdao knjigu The Wealth of Nations(Bogatstvo nacija),u kojoj je razmatrao argumente za ekonomske prednosti koje bi organizacije i društvo imale od podele rada, od raspoređivanje poslova na delove i zadatke koji se ponavljaju.Uzimajući za primer industriju igala, tvrdio je da zajednica u kojoj svaki od deset pojedinaca obavlja specijalizovani zadatak, može da proizvede oko 48.000 igala dnevno.Međutim ako bi rad svakog pojedinca bio odvojen, deset proizvedenih igala dnevno bio bi pravi uspeh.On je zaključio da podela rada povećava produktivnost time što se povećava veština i spretnost svakog radnika, štedi se izgubljeno vreme usled promene postupka i podstiče se inventivnost koja štedi radnu snagu i mašineriju.



Prikaz 3. istorija menadžmenta

³ Steffen, Robbins,P.andCoulter, Mary (2005.) *Menadžment*,Univerzitet „Braća Karić“, Beograd, str.27

Drugi važan uticaj na menadžment je bila industrijska revolucija početkom XVIII veka u Velikoj Britaniji. Tim velikim fabrikama bile su potrebne menadžerske veštine, da bi se predvidela potražnja materijala kao i da bi se postavili zadaci ljudima pa na taj na način usmerile dnevne aktivnosti itd. Pojavila se potreba za formalnom teorijom koja će usmeravati menadžere kako da organizuju rad u tim velikim organizacijama, međutim, tek ranih devedesetih godina prošlog veka preduzeti su prvi ozbiljniji koraci na razvijanju takve teorije.

2.2.1. NAUČNI MENADŽMENT

Frederik W. Taylor je bio otac naučnog menadžmenta. Radeći u Midvale Steel Company Taylor je bio svedok mnogih neefikasnosti. On je tražio načine da kreira mentalnu revoluciju, definišući jasne smernice za poboljšanje efikasnosti u proizvodnji. On je uspeo da postigne nivo produktivnosti u proizvodnji za 200% ili više. Te promene strukture ručne proizvodnje i korišćenje naučnih principa u SAD, Francuskoj, Nemačkoj, Rusiji i Japanu dovele su do inspiracije mnogih da proučavaju i razvijaju metode naučnog menadžmenta. Njegovi najistaknutiji sledbenici bili su Frank i Lillian Gilberth.

Frenk i Lilian Gilberth, roditelji dvanaestoro dece, upravljali su svojim domaćinstvom korišćenjem principa i tehnika naučnog menadžmenta. Dvoje njihove dece napisalo je knjigu :“Na tuce je jeftinije“. Gilbertovi su izumeli spravu mikrokronometar, koji je registrovao pokrete ruku i tela. Uzaludno utrošeni pokreti tela su mogli biti registrovani i na taj način uklonjeni, radi efikasnijeg obavljanja posla.

Smernice koju su Taylor i drugi izumeli, da bi poboljšali proizvodnu efikasnost i danas se koriste u organizacijama.⁴

2.2.2. OPŠTI ADMINISTRATIVNI TEORETIČARI

Najistaknutiji među njima su bili Fayol i Max Weber. Fayol je opisao praksu u menadžmentu kao nešto što je izdvojeno od finansijskog računovodstva, proizvodnje, raspodele i drugih opštih funkcija u poslovanju. Birokratija koju je Weber opisao sličnija je naučnom menadžmentu po svojoj ideologiji.

2.2.3. KVANTITATIVAN PRISTUP MENADŽMENTU

Ovaj pristup uključuje korišćenje kvantitativne tehnike s ciljem poboljšanja donošenja odluka, evoluirao je iz razvoja matematičkih i statističkih rešenja vojnih problema za vreme II svetskog rata. Raspodela rada može biti efikasnija kao rezultat kritičnog puta analize rasporeda. Ekonomski redosled kvantitativnog modela pomaže menadžerima da odrede optimalne inventorne nivoe.

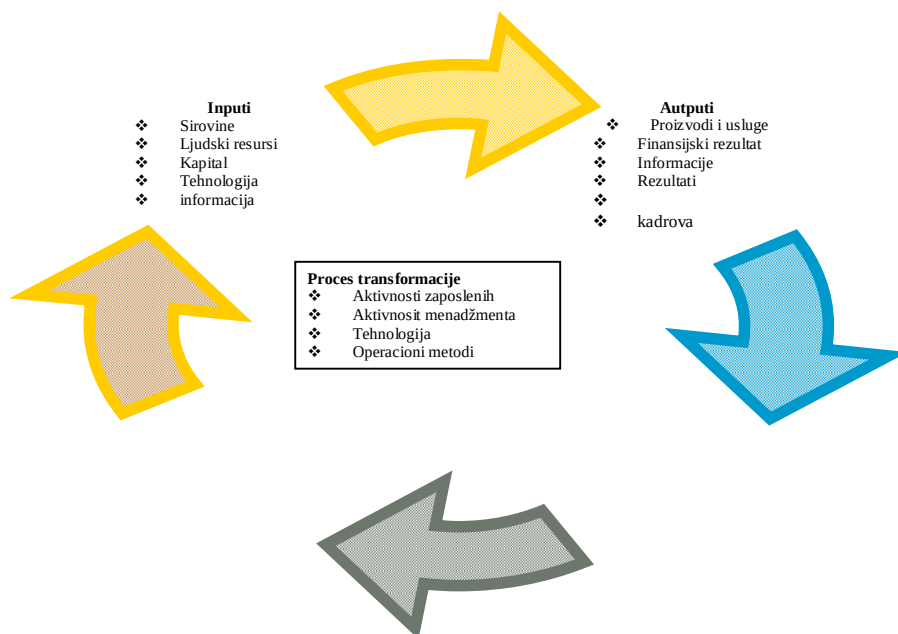
⁴ Steffen, Robbins, P. and Coulter, Mary (2005.) *Menadžment*, Univerzitet „Braća Karić“, Beograd, str.27

2.2.4. PREMA RAZUMEVANJU ORGANIZACIONOG BIHEVIORIZMA

Organizacioni biheviorizam je oblast koja se bavi proučavanjem ponašanja ljudi na poslu. Mnogo toga danas čini oblast ljudskih resursa u menadžmentu, kao što i savremeni pogledi na motivaciju, liderstvo, poverenje, timski rad i konflikt u menadžmentu proizilazi iz istraživanja organizacionog biheviorizma. Najistaknutiji mislioci organizacionog biheviorizma su: Robert Owen, Hugo Musterberg, Mary Parker Follett i Chester Barnard. Oni su verovali da su ljudi najvažniji faktor organizacije i da bi sa njima trebalo postupati tako da budu stimulisani. Njihove ideje dale su osnov za praksu u menadžmentu., kao što su: procedura u izboru zaposlenih, program koji motiviše zaposlene, radni timovi zaposlenih i tehnika organizacionog okruženja u menadžmentu. Na oblikovanje današnje organizacije ovaj pristup je značajno uticao i obezbedio je osnov za našu sadašnju teoriju o motivaciji, liderstvu, grupnom ponašanju i razvoju, kao i druge brojne teme biheviorizma.

2.2.5. SISTEMSKI PRISTUP

Kako sistemski pristup doprinosi našem razumevanju i razmišljanju o menadžmentu? Tokom 1960-ih god. Istraživači su počeli da analiziraju organizaciju iz sistemske perspektive.



Prikaz 4. dijagram organizacije iz perspektive otvorenog sistema.

Osnovni tipovi su otvoreni i zatvoreni sistemi. Koliko je sistemski pristup u menadžmentu relevantan? U priličnoj meri.

2.2.6. KONTIGENTNI PRISTUP

Kontigentni pristup polazi od toga da su organizacije različite, da su suočene s različitim situacijama (nepredvidivim) i potreban im je drugačiji način upravljanja. Osnovna vrednost ovog pristupa u tome što podvlači da nema jednostavnih i univerzalnih propisa koje bi menadžeri mogli da prate.

2.3. GLOBALIZACIJA

Menadžment nije više ograničen nacionalnim granicama. McDonalds planira da u celoj Indiji ponudi hranu, koja ima malo sličnosti sa onima koji se služe u Sjedinjenim Državama. Jela su začinjena indijskim začinima saobrazno lokalnom ukusu, izostavljena je junetina kao izraz poštovanja prema Hindu verovanjima. BMW nemačka kompanija proizvodi automobile u Južnoj Karolini. Tojota, japanska kompanija, proizvodi automobile u Kentakiju itd. Posle terorističkog napada na SAD 11. septembra, neki su se pitali da li je otvorenost globalizacije učinila da zemlje budu ranjivije zbog konflikata na političkim i kulturnim razlikama. Bez obzira na kontraverznost, menadžeri u organizacijama svih tipova i veličina širom sveta moraju da konfrontiraju izazove poslovanja na globalnom tržištu.

Menadžerijada je najveće edukativno-sportsko okupljanje na prostoru Balkana, na kome učestvuju studenti ekonomije i menadžmenta, kao i drugih visokoškolskih akademskih jedinica na kojima se izučavaju ekonomija i menadžment. Ucesce uzima preko 2000 studenata, sa više od 25 fakulteta, iz različitih univerzitetskih centara kako iz zemlje tako i iz regiona.



Prikaz 5. menadžerijada 2010 na prostoru Balkana

2.3.1. ETIKA

Od leta 2002 godine, svakodnevno su se obelodanjivali novi slučajevi korporativnog lažiranja, pogrešno predstavljanja i finansijskih manipulacija. Šta se desilo sa menadžerskom etikom? Izgleda da je taj važan aspekt menadžerskog ponašanja bio zaboravljen. Dok većina menadžera nastavlja da se ponaša u skladu s visokim etičkim normama, prigovori na moral, koji su se često sretali u javnosti, ukazali su na potrebu da se standardi etike podignu. Ovo se odnosi na dva nivoa. Prvo, na fakultetskim nastavnim programima veoma je naglašeno učenje etike, drugo, same organizacije zauzimaju aktivniju ulogu u kreiranju i korišćenju pravila etike, obezbeđivanjem nastavnog programa iz etike.

2.3.2. RAZLIČITOST RADNE SNAGE

Različitost radne snage je više heterogena u smislu polova, rase, etničke pripadnosti, godina starosti i drugih karakteristika koje izražavaju različitost. Da li činjenica da je različitost radne snage današnje pitanje, znači da organizacije ranije nisu bile suočene sa istim problemom? Ne. Bile su, ali različitost pojedinca činili su mali procenat radne snage i organizacija. Pre početka osamdesetih godina ljudi su

imali takozvani „melting pot“ pristup u odnosu na različitosti u organizacijama. Ljudi koji su bili „različiti“ želeli su da se asimilišu. Danas to nije više tako, zaposleni ne zapostavljaju svoje kulturne vrednosti i prednosti životnog stila. Izazov menadžera je u tome da svoje organizacije učine prihvatljivijim za različite grupe ljudi uvažavanje različitih načina života, potrebe porodica i radnih navika. Pametni menadžeri priznaju da različitost može da bude kapital zato što kompaniji donosi širinu pogleda i veštinu u rešavanju problema i dodatno pomaže organizaciji da bolje shvati različitu bazu klijenata. Mnoge kompanije kao što su McDonalds, Levi Strauss, Avon Product itd. imaju jake programe koji se bave različitošću.

2.3.3. PREDUZETNIŠTVO

Preduzetništvo je proces u kojem se pojedinac ili grupa pojedinaca organizovano trude da bi iskoristili povoljne poslovne prilike i stvorili vrednost i da bi se širili ispunjavanjem zahteva i potreba putem inovacija i jedinstvenosti, bez obzira na tekuće resurse koje ima. Preduzetništvo je aktivnost koja je u porastu.

Preduzetništvo znači praćenje trendova i promena iz okruženja koje niko drugi do tada nije video ili obratio pažnju na njih ali podrazumeva i promene, revolucionarne transformacije ili uvođenje novih proizvoda, usluga ili novog načina poslovanja. Preduzetnici se ne zadovoljavaju činjenicom da su njihove organizacije male ili iste veličine kao na početku već traže rast i da se njihovo preduzeće razvija u svim segmentima.

2.3.4. UPRAVLJANJE U SVETU E-POSLOVANJA

E- poslovanje je kombinovan termin koji opisuje način kako organizacija obavlja svoje poslovanje korišćenjem elektronike. Bazirano na Internetu vrši se povezivanje s ključnim jedinicama (zaposlenima, menadžerima, klijentima, dostavljačima i partnerima) da bi rezultati bili efikasni i efektivni. To uključuje e-trgovinu koja je u osnovi prodajna i marketinška komponenta poslovanja.

Intranet je unutrašnji komunikacioni sistem u organizaciji koji koristi Internet tehnologiju, sistem koji je dostupan samo zaposlenima u organizaciji.

2.3.5. MENADŽMENT ZNANJA I ORGANIZACIJE KOJE UČE

Organizacije dvadestprvog veka moraju da imaju sposobnost da brzo uče i reaguju. Današnji menadžeri suočeni su sa okruženjima u kome dolazi do promena brzinom bez presedana. Mnogi prethodni pristupi i principi – kreirani za svet koji je bio stabilniji i gde je bilo moguće predvideti – ne mogu više da se primenjuju. Organizacije moraju da neprestano uče a menadžeri koji će ih voditi moraće efektivno da se suoče sa konvencionalnom mudrošću, da upravljaju bazom znanja organizacije i da čine potrebne promene.

Menadžment znanja je kultivisanje kulture učenja gde članovi organizacije sistematski prikupljaju znanje i dele ga sa drugima u organizaciji da bi postigli bolji učinak.

2.3.6. MENADŽMENT KVALITETA

Menadžment kvaliteta je filozofija menadžmenta do koje se dolazi neprestanim poboljšanjem zadovoljavanja potreba i očekivanja klijenata. Tokom 1980-ih godina revolucija kvaliteta protutnjala je i poslovnim i javnim sektorom. Generički termin korišćen da opiše ovu revoluciju bio je menadžment totalnog kvaliteta (total quality management), ili TQM. Bio je inspirisan malom grupom eksperata za kvalitet, od kojih su najčuveniji bili W. Edwards Deming i Joseph M. Juran. Ideje i tehnike za koje su se zalagala ta dva čoveka 1950. godine imale su nekoliko pristalica u SAD-u, ali su sa velikim entuzijazmom primile i japanske organizacije. Kad su Japanci počeli da bivaju uspešniji od konkurencije iz SAD-a, u pogledu kvaliteta, zapadni menadžeri su ubrzo ozbiljnije pogledali TQM. Demingove i Juranove ideje postale su baza za današnji program kvalitetnog menadžmenta.

Termin klijent proširio se u odnosu na izvornu definiciju kupca izvan organizacije i uključuje bilo koga ko utiče na proizvod organizacije ili na unutrašnje ili spoljne usluge. On obuhvata zaposlene i dobavljače, kao i ljude koji kupuju usluge ili proizvode organizacije. Cilj je da se stvori organizacija koja bi bila posvećena neprekidnom poboljšanju rada:

- Intenzivno usmeravanje na klijenta,
- Briga o neprekidnom poboljšanju,
- Poboljšanje u kvalitetu u svemu što organizacija radi,
- Precizno merenje,
- Davanje autoriteta zaposlenima.

Menadžment kvaliteta znači odustajanje od ranijih teorija o menadžmentu koje su bile bazirane na verovanju da su niski troškovi jedini put povećanoj produktivnosti.

III deo**STRATEGIJSKI MENADŽMENT**

STRATEGIJSKI MENADŽMENT

3. ZNAČAJ STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

3.1. ŠTA JE STRATEGIJSKI MENADŽMENT?

„Strategijski menadžment je skup menadžerskih odluka i akcija koji određuju dugoročne poslovne performanse jedne organizacije“.⁵To je važan zadatak menadžera i on obuhvata sve osnovne funkcije menadžmenta. Najbolji plan predstavlja samo dobre namere, koje ako se ne pretoče u delo obezvređuju sam plan i on tako gubi na svojoj vrednosti i ostaje samo slovo na papiru. Posao podrazumeva odgovornost, rokove i u krajnjoj instanci merenje rezultata, odnosno, prikupljanje povratnih informacija o poslu kroz konkretne rezultate. Ono što merimo i način na koji merimo određuje ono što će se smatrati relevantnim, a to znači da određuje ne samo ono što vidimo već i ono što mi, a sa nama i ostali, radimo.

Efektivni menadžeri širom sveta priznaju ulogu koju strategijski menadžment ima u postignutim rezultatima njihove organizacije. Na primer, švedska kompanija Elektrolux je svetski proizvođač broj jedan aparata za domaćinstvo i usisivače, osvojila je Evropu i želi da ostvari iste rezultate na američkom tržištu. Hindustan Level Ltd. je najveća kompanija potrošačke robe u Indiji koja proizvodi sapune, deterdžente i prehrambene proizvode, primenjujući efektivan strategijski menadžment ostvarila je prosečan trogodišnji ukupan prihod za akcionare od 120%.

Zašto je strategijski menadžment tako važan? Jedan od najvažnijih razloga je to što on može da utiče na poslovne rezultate jedne organizacije. Najfundamentalnija pitanja strategije su pitanja zašto su firme uspešne ili neuspešne i zašto, kada se suoče sa istim uslovima okruženja, postižu različit nivo poslovnih rezultata. Studije o faktorima koji doprinose poslovnom učinku organizacije pokazale su pozitivan odnos između strateškog planiranja i poslovnih rezultata, odnosno organizacije koje primenjuju strategijski menadžment imaju viši nivo rezultata. Kada menadžeri koriste proces strategijskog menadžmenta mogu bolje da se bore sa nesigurnim okruženjima. On je važan i zbog vrste organizacija koje se sastoje od raznih sektora, jedinica, funkcija i radnih aktivnosti- proizvodnje, marketinga, računovodstva itd.

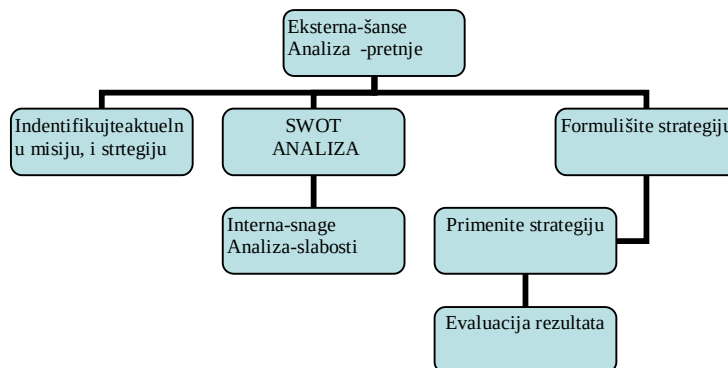
Na kraju strategijski menadžment je važan jer se primenjuje u mnogim odlukama koje donose menadžeri. Možemo videti većinu značajnih aktuelnih poslovnih događaja objavljenih u raznim poslovnim publikacijama, da obuhvataju strategijski menadžment. Na primer, nemački Bertelsman AG i Time Warner dogovorili su se oko fuzije svojih poslova u oblasti muzike; otvorili su svoje prodavnice za muškarce prodajnog lanca Talbot u Westportu, Connecticut; i pokušaj glavnih izvršnih rukovodilaca Volkswagena da pronađu pravu kombinaciju strategijskih odluka menadžera. Danas je strategijski menadžment izašao iz okvira profitnih poslovnih organizacija, tako da je sada prisutan u državnim institucijama, bolnicama i drugim neprofitnim organizacijama.

⁵ Steffen, Robbins, P. and Coulter, Mary (2005.) *Menadžment*, Univerzitet „Braća Karić“, Beograd, str.3

3.2. PROCES STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Proces strategijskog menadžmenta jeste šestostepeni proces koji obuhvata strategijsko planiranje, implementaciju i evaluiranje rezultata (prikaz 6.).

Čak i najbolje strategije mogu biti neuspešne ako ih menadžment ne implementira ili ne evaluira na pravilan način.



Prikaz 6. prvi korak

3.2.1. PRVI KORAK - *identifikacija misije, ciljeva i strategije organizacije*

Svakoj organizaciji je potrebna misija – cilj poslovanja jedne organizacije. Misija odgovara na pitanje: Koji je razlog našeg poslovanja? Definisanje misije organizacije primorava menadžere da pažljivo identifikuju asortiman proizvoda ili vrste usluga. Na primer „Avon“ želi da bude kompanija koja svojim proizvodima i uslugama na najbolji način razume, zadovoljava i ispunjava potrebe ženskog sveta na globalnom nivou. Misija „E Bay“ je da se izgradi jedno on-line tržište koje omogućava praktično svakome da trguje, sa bilo čime i skoro bilo gde u svetu. Ovi navodi pokazuju razloge poslovanja ovih organizacija.

Za menadžere je takođe važno da utvrde aktuelne ciljeve i strategije koje se sada primenjuju. Ciljevi su temelj planiranja i oni pružaju merljive rezultate učinka koje službenici teže da postignu a poznavanje tih aktuelnih ciljeva kompanije daje menadžerima osnovu za procenu da li ovi ciljevi trebaju da se izmene. Iz istih razloga, važno je da menadžeri identifikuju aktuelne strategije organizacije.

3.2.2. DRUGI KORAK- **Eksterna analiza**

Spoljno okruženje kao važno ograničenje akcija menadžera a analiza tog okruženja je značajan korak u procesu strategije. Menadžeri u svakoj organizaciji treba da vrše eksternu analizu. Oni moraju znati šta radi konkurencija, koji bi zakoni mogli da utiču na organizaciju ili kakva je ponuda radne snage na područjima gde ona posluje. U analizi eksternog okruženja, menadžeri bi trebalo da utvrde i specifične i opšte uslove okruženja da bi sagledali trendove i promene koje se dešavaju.

Posle analize okruženja, menadžeri treba da procene šanse koje organizacija može da koristi i pretnje kojima mora da se suprostavi. **Šanse** su pozitivni trendovi faktora eksternog okruženja; **pretnje** su negativni trendovi. Važno je znati kod analize eksternog okruženja da isto okruženje može da predstavlja mogućnosti za jednu organizaciju, a da predstavlja pretnju za drugu u istoj industriji zbog njihovih različitih resursa i sposobnosti.

3.2.3. TREĆI KORAK- **Interna analiza**

Interna analiza treba da dovede do jasne procene resursa organizacije (kao što je finansijski kapital, tehnička ekspertiza, kvalifikovani kadrovi, iskusni menadžeri itd.) i sposobnosti za obavljanje raznih funkcionalnih aktivnosti (kao što je marketing, proizvodnja, menadžment ljudskim resursima itd.).

One aktivnosti koje organizacija dobro obavlja ili koji jedinstveni izvori koje ona poseduje, nazivaju se snaga. Aktivnosti koje organizacija ne obavlja dobro ili one resurse koje ne poseduje nazivaju se slabosti. Menadžeri moraju priznati da je svaka organizacija, bez obzira koliko je velika ili uspešna, ograničena sredstvima i sposobnostima kojima raspolaže.

Ova analiza pruža značajne informacije o posebnim resursima i kompetentnosti organizacije. Suštinska kompetentnost (**jezgro kompetentnosti**) su glavne veštine kreiranja dodatne vrednosti jedne organizacije, njenih nadležnosti i resursa što čini njeno konkurenstsko oružje. "Toyota je širom sveta poznata po svojoj efektivnosti i efikasnosti. Eksperti koji su proučavali kompaniju ističu njenu sposobnost da neguje i čuva kreativnost kadrova i fleksibilnost u radnom okruženju koje je prilično strogo i kontrolisano."⁶⁶

Značajan deo stepena 3.2.3. je poznavanje kulture organizacije. Jake i slabe kulture različito dejstvuju na strategiju i sadržaj kulture ima veliki uticaj na primenjene strategije. Kultura jedne organizacije je njena osobenost i odražava zajedničke vrednosti, uverenja i određeno ponašanje koje obuhvata „način na koji se radi ovde“.

Negativna strana snažne kulture jeste to što se ona teže menja i može da predstavljala značajnu barijeru za prihvatanje bilo kakve promene u strategiji organizacije. Organizaciona kultura može da spreči ili promoviše strateške akcije organizacije. Istraživanja su pokazala da preduzeća sa stratejskim primerenim kulturama su imala bolje rezultate od korporacija sa manje primerenim kulturama. Na primer američka kompanija Avis, za rentiranje auta je izgradila neprevaziđeni rekord vernosti klijenata.

⁶⁶ Stephen, Robbins, P. and Coulter, Mary (2005.)

Kombinovanjem eksterne i interne analize naziva se **SWOT analiza**, jer je to analiza snaga, slabosti, šansi i pretnji organizacije. Na osnovu SWOT analize, menadžeri mogu da identifikuju strateška mesta koja bi organizacija mogla da iskoristi.

3.2.4. ČETVRTI KORAK- **Formulisanje strategije**

Kada se završi formulisanje SWOT analize, menadžeri treba da naprave i ocene strateške alternative i da selektiraju strategije koje se oslanjaju na snagu organizacije, kao da koriste mogućnosti okruženja, koriguju slabosti organizacije ili se suprostave pretnjama.

3.2.5. PETI KORAK- **Implementacija strategije**

Gotove formulisane strategije se moraju primenjivati jer je ona samo onoliko dobra koliko se primenjuje. Strategija ne može da bude uspešna ukoliko nije primenjena na pravi način bez obzira koliko je organizacija efektivno planirala svoju strategiju. Na primer: ukoliko želimo da nove strategije uspeju, često je potrebno angažovanje novih službenika ili otpuštanje starih. Takođe je važan deo primene strategije, sposobnost formiranja i upravljanja novih timova, liderstvo glavnog rukovodstva i motivisana grupa menadžera srednjeg i nižeg nivoa koja treba da sprovodi specifične strategije organizacije.

Upravlajte svojom karijerom Izradom lične SWOT analize



Ova analiza može da bude koristan instrument za utvrđivanje sopstvene veštine, sklonost prema karijeri i njenim mogućnostima. Izradom lične SWOT analize doći ćete do objektivnog rezultata vaše individualne snage i slabosti a zatim ćete moći takođe objektivno proceniti mogućnosti i pretnje na putu postizanja raznih karijera za koje ćete možda biti zainteresovani.

3.2.6. ŠESTI KORAK- **Ocena rezultata.**

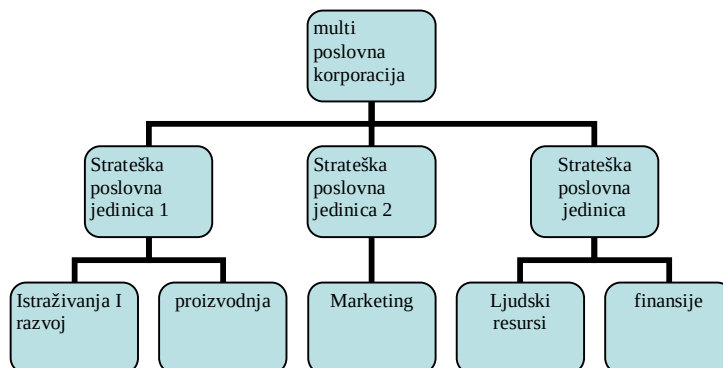
Krajnji stepen procesa strategijskog menadžmenta je ocena rezultata. Koliko su strategije bile efektivne? Koja usklađivanja su bila potrebna da se izvrše- da bi se poboljšala konkurentnost na tržištu.

III deo

VRSTE ORGANIZACIONIH STRATEGIJA

3.1. VRSTE ORGANIZACIONIH STRATEGIJA

Organizacione strategije obuhvataju strategije na korporativnom nivou, poslovnom nivou i funkcionalnom nivou. Glavno rukovodstvo (top menadžment) je najviše odgovorno za strategije na korporativnom nivou dok srednji nivo menadžmenta je odgovorno za strategije poslovnog nivoa. Niže rukovodstvo organizacije je odgovorno za strategije funkcionalnog tipa.



Prikaz 8. Nivoi organizacione strategije

3.1.a. Strategija korporativnog nivoa

Organizaciona strategija koja nastoji da utvrdi koje poslove kompanija treba da obavlja ili koje želi da obavlja je strategija korporativnog nivoa. Ona odražava pravac kretanja kompanije i uloge koje će svaka poslovna jedinica u organizaciji imati prateći ovaj pravac. Na primer Pepsi Co integriše strategije raznih poslovnih jedinica – North American Soft Drinks, Pepsi International, itd. Pepsi Co je imala mrežu restorana koja je obuhvatala Taco Bell, Pizza Hut i KFC, ali zbog jakog pritiska konkurencije u industriji brze hrane i nesposobnosti mreže restorana da doprinese korporativnom razvoju, Pepsi Co je odlučila da se koncentriše na svoj sektor soda – vode i prehrambeni sektor. Ona je pretvorila svoju samostalnu mrežu restorana u zasebnu firmu.

Postoje tri glavne korporativne strategije: rast, stabilnost i obnavljanje.

3.1.b. Rast

Strategija rasta je strategija korporativnog nivoa, koja nastoji da poveća poslove organizacije proširenjem broja proizvoda koji se nude ili tržišta koja se opslužuju.

Primenom strategije rasta, organizacija može da poveća prihod od prodaje, broj zaposlenih, učešće na tržištu ili druga kvantitativna merila. Organizacija može da se razvija koncentracijom, vertikalnom integracijom, horizontalnom integracijom ili diversifikacijom.

Kada se organizacija koncentriše na svoju primarnu liniju poslovanja i na povećanje proizvoda koji se nude ili tržišta koja se opslužuju u okviru ovog primarnog

poslovanja jeste razvoj koncentracijom odnosno ona odlučuje da se razvija proširenjem svog sopstvenog delokruga poslovanja. Na primer firma Bose Corporation iz Faminghama u Masačusetsu. Kompanija se fokusirala na razvoj inovativnih audio proizvoda, što je doprinelo da se ostvari kao prvi proizvođač u svetu za stereo zvučnike.

Ako se kompanija opredeli za vertikalnu integraciju ona želi da postigne kontrolu inputa (backward – vertikalna integracija), autputa (forward-vertikalna integracija) ili kontrolu i jednog i drugog. Kod vertikalne integracije inputa znači da kompanija želi da postane dobavljač dok kod autputa vertikalne integracije kompanija želi postati svoj sopstveni distributer.

Kod slučaja horizontalne integracije, organizacije kompanija se udružuju sa drugim organizacijama iste industrije. Ona se često koristi u vazduhoplovstvu i naftnoj industriji u zadnjih nekoliko godina. Kako udruživanje sa konkurencijom može da smanji obim konkurencije u industriji, Američka federalna trgovinska komisija procenjuje horizontalne integracije. I druge zemlje imaju takvu kontrolu i slične restrikcije, kao na primer menadžeri firmi America Online Inc, I Time Warner Inc. morale su da učine izvesne ustupke pre nego što je Evropska komisija, koja je „pas čuvar“ Evropske unije, dozvolila da se ova integracija sprovede.

Još jedan način razvoja organizacija je diversifikacijom, bilo srodnom ili nesrodnom. Srodna diversifikacija je kada se kompanija razvija integracijom ili pripajanjem firmi iz raznih ali srodnih industrija. Nesrodna diversifikacija je kada se kompanija razvije integracijom ili pripajanjem firmi iz raznih nesrodnih industrija.

Mnoge kompanije koriste kombinaciju ovih pristupa za svoj razvoj. Imamo primer Mc Donalds se proširio koristeći koncentracije, otvaranjem preko 30 000 poslovnih jedinica u 120 zemalja, od kojih je 30% vlasništvo kompanije. Korišćena je I horizontalna koncentracija kod kupovine lanca firmi Boston Market, Chipotle Mexican, Grill I Donatos Pizza.

3.1.c. Stabilnost

Strategija stabilnosti je strategija korporativnog nivoa bez značajnijih promena. Kad se kompanija odluči za ovu strategiju znači stalno opsluživanje uvek istih klijenata, istim proizvodima ili uslugama, održavanje svoj udela na tržištu, kao i održavanje iznosa prihoda od investicija. Organizacija ne želi da se razvija, izgleda malo čudno ali postoje periodi kada njeni resursi, sposobnosti i suštinska kompetentnost dosežu do samih limita, tako da bi proširenje njenih daljih poslova moglo samo ugroziti njen budući uspeh. Situacija kada je industrija u periodu rapidne promene uz spoljne faktore koji se drastično menjaju i dovode do toga da je budućnost neizvesna, može da bude situacija kad se organizacija odlučuje za strategiju stabilnosti.

Druga situacija u kojoj bi mogla da se primeni strategija stabilnosti je kada se industrija suoči sa slabim i besperspektivnim mogućnostima razvoja. Menadžeri se tada odlučuju na zadržavanje postojeće situacije odnosno poslovanje organizacije na postojećem nivou dok ne donesu bilo kakvu novu odluku. Ovaj period im je potreban da izvrše analizu svojih strateških opcija. Najčešće se odlučuju male firme na ovakvu strategiju.

3.1.d. Obnavljanje

Strategija obnavljanja je strategija korporativnog nivoa za rešavanje organizacionih slabosti koje dovode do pada performansi poslovanja.

Kada jedna organizacija ima probleme, nešto mora da se učini. Menadžeri moraju da primenjuju strategije kojima se rešavaju organizacione slabosti koje dovode do pada poslovnih rezultata. Ove strategije se nazivaju strategije obnavljanja i postoje dve glavne vrste:

❖ Strategija ograničenja

❖ **Strategija zaokreta.**

Strategija ograničenja je kratkoročna strategija obnavljanja i koristi se u situaciji kada problemi poslovanja nisu tako ozbiljni. Kad se organizacija suočava sa minornim opadanjem poslovnih rezultata, strategija ograničenja pomaže da se poslovi stabilizuju, revitalizuju organizacioni resursi i sposobnosti i tako pripreme za novu konkurenciju.

Šta ćemo uraditi ako su problemi ozbiljniji? Ako su sve lošiji, profit ne samo da opada nego uopšte ne postoji već se samo prave gubici! Ovakva situacija zahteva drastičniju strategiju a to je **strategija zaokreta**

Kada akcionari ocene da performanse preduzeća nisu zadovoljavajuće, oni tada vrše pritisak preko upravnog odbora da se preduzmu određene akcije od strane menadžmenta. Mogu se preduzeti sledeće akcije: smanjenje poslovanja (downsizing) ima za rezultat smanjenje broja zaposlenih i broja poslovnih jedinica preduzeća. Sužavanje poslovanja (downscoping) je smanjenje širine poslovanja i ima za rezultat eliminisanje poslovnih jedinica koje se ne uklapaju u suštinu poslovanja preduzeća. Ovu strategiju treba primenjivati samo kada je preduzeće u teškoćama, ali dugoročno posmatrano ga vredi spašavati. Treba praviti razliku između simptoma i uzroka krize. Prema Slejteru dva najbitnija faktora loših performansi preduzeća su :

-slab menadžment je kad preduzeće uglavnom zavisi od jednog čoveka na čelu, koji je izvršni direktor i predsednik upravnog odbora, takvim delovanjem paralizuje upravni odbor.

-neadekvatna finansijska kontrola, nesposobnost preduzeća da indentifikuje na kojim poslovima ostvaruje dobit a na kojima gubitak.

Slejter je identifikovao deset strategija zaokreta :1.promena menadžmenta, 2. stroga finansijska kontrola, 3.organizacione promene i decentralizacija, 4. uvođenje novih proizvoda, 5. poboljšanje marketinga, 6. rast putem pripajanja, 7. smanjenje aktive, 8.sniženje troškova(povećava rentabilnost), 9. investicione strategije, 10. restrukturiranje dugova.

Zaključak je da preduzeće mora rasti ili nestati sa privredne scene!

Strategija zaokreta je strategija obnavljanja u situacijama kada su problemi poslovanja mnogo kritičniji. Ova strategija je pomogla i mnogim poznatim kompanijama (pr. Mitsubishi, Continental Airlines...)

U slučaju primene obe strategije obnavljanja, menadžeri smanjuju troškove i vrše prerestruktuiranje organizacionih poslova. Strategija zaokreta podrazumeva veće korišćenje ovih mera nego kod strategije ograničenja.

3.1.1.a. Strategija malih preduzeća

Nesumnjivo postoji povezanost između malih preduzetništva i strategijskog menadžmenta. Strategijsko preduzetništvo je preduzetnička aktivnost koja polazi sa strategijskog stanovišta. Inovacija je bitna karakteristika malih preduzeća. Mala preduzeća su manje izložena pažnji i uticaju centara političkih moći u zemlji te imaju veću slobodu delovanja. Jedno ili par lica učestvuju u donošenju odluka, tako da je reagovanje brzo. Odlučivanje je ograničeno manjkom informacija, stručnosti i iskustva menadžera. Bazična odluka je izbor poslovnog područja. Druga odluka je da li ići u poslovno područje samostalno ili u saradnji sa velikim preduzećem, mogu biti kooperativni ili deo poslovnog sistema velikog preduzeća. Postoje takozvani „uglovi tržišta“ koji nisu pokriveni od strane velikih preduzeća, oni su rezervisani za mala preduzeća. Proizvodnja po porudžbini i usluge po zahtevu su područja gde prilagodljivost malih preduzeća dolazi posebno do izražaja. Neophodna je analiza: tržišta, konkurencije i stavova potencijalnih kupaca. Studija izvodljivosti treba da da odgovor na pitanje o potrebi postojanja novog preduzeća, lokaciji, tehnologiji, aktivnosti i projektiranim finansijskim rezultatima. Kod kreditiranja: potreban iznos, vreme otplate i kamatne stope. Izbor poslovnog područja zavisi od kategorije kupaca čije se potrebe moraju zadovoljiti i od mogućnosti stvaranje konkurentne prednosti. Malo preduzeće može koristiti sve tri generičke strategije: vođstvo u troškovima (s obzirom na dimenzije da bude najekonomičnije), diferenciranje (veći broj malih preduzeća nastoji da stvori neku vrstu ekskluziviteta i da stvore imidž na osnovu kvaliteta, cene, dizajna itd.), usresređenost (na jedan ili više tržišnih segmenata). Mala preduzeća u svetskoj privredi često koriste strategiju „vezivanja čamca za veliku lađu“ tj. sklapanja dugoročnog ugovora sa velikim preduzećem preko koga nastupaju na domaćem i međunarodnom tržištu.

Suočavanje sa rizicima je skromnije kod menadžera malih preduzeća nego kod velikih.

Postoje četiri tipa rizika:

1. tržišni rizik (promene tražnje),
2. rizik tehnološke promene,
3. rizik produktivnosti (gubitak izvora),
4. pravna regulativa.

Stav prema riziku može biti:

1. izbegavanje rizika putem eliminisanja i provere (ne mogu svi),
2. smanjenje rizika (inspekcijom, obukom)
3. preuzimanje rizika (samoosiguranjem),
4. pomeranje (osiguranjem, podugovaranjem).

Postoje 5 faktora koji utiču na performanse preduzetnika: autonomija, inovativnost, preuzimanje rizika, proaktivnost, konkurentska agresivnost. Matrica preduzetničkih strategija :

1. povoljna konkurentska prednost, nepostojanje konkurencije,
2. jaka konkurencija , velika ulaganja,
3. ulazak u zrelo tržište,
4. uvek je dobro povećavati inovativnost a smanjivati rizik.

U mnogim zemljama mala preduzeća su uključena u proizvodne programe velikih preduzeća. Struktura japanske privrede ima oblik njihove planine Fudži, sa malim brojem velikih preduzeća na vrhu i velikim brojem malih preduzeća koje čine pobrđe. Mala preduzeća se javljaju kao koperanti velikim jer poseduju specijalizovanu tehnologiju i zato što je bolje da mala proizvodnja bude u malim preduzećima. Tvrdi se da proizvodi koji nose imena poznatih japanskih proizvođača, retko su proizvedeni u njihovih fabrikama(jedno malo preduzeće kreira, drugo sklapa a treće pakuje itd.). Odnos je kmetovsko – feudalac (damao- japanski feudalac). Sklapa se ugovor kojim dobavljač postaje lojalan velikom preduzeću (elektronsko preduzeće može imati 6000 podugovorača). Kod franšiznih ugovora franšizer daje licencu frašizantu da obavlja određenu aktivnost uz pomoć u menadžmentu, organizovanju, obuci kadrova i slično:

- ugovor na bazi zaštitnog znaka (pravo maloprodaje nekog proizvoda),
- poslovni ugovor (potpuna poslovna saradnja).

Za malo preduzeće je bitno da stvara mrežu sa drugim učesnicima u poslovnoj aktivnosti:

- zajednička ulaganja,
- strategijska partnerstva,
- podugovori,
- zajednički marketing itd..

Struktura malih preduzeća zavisi od oblika vlasništva, strategije rasta i područja aktivnosti itd. Kod većeg broja malih preduzeća ne postoji formalizovana struktura što ne znači da ne postoji potreba za podelom posla i koordinacijom.

3.2. ANALIZA KORPORATIVNOG PORTFELJA

Kada korporativna strategija jedne organizacije obuhvata više firmi, menadžeri mogu da upravljaju ovim skupom firmi, ili portfeljom firmi, koristeći matricu korporativnog portfelja. Prva matrica portfelja „BCG matrica“ daje mogućnost da se firme jedne organizacije mogu oceniti i grafički prikazati. Na taj način se može utvrditi koje firme daju pozitivne rezultate a koje donose gubitke korporaciji, odnosno utvrđuje se precizno koje firme imaju visok potencijal poslovnosti a koje crpe organizacione resurse. Matrica korporativnog portfelja je koristan strateški instrument za menadžment.

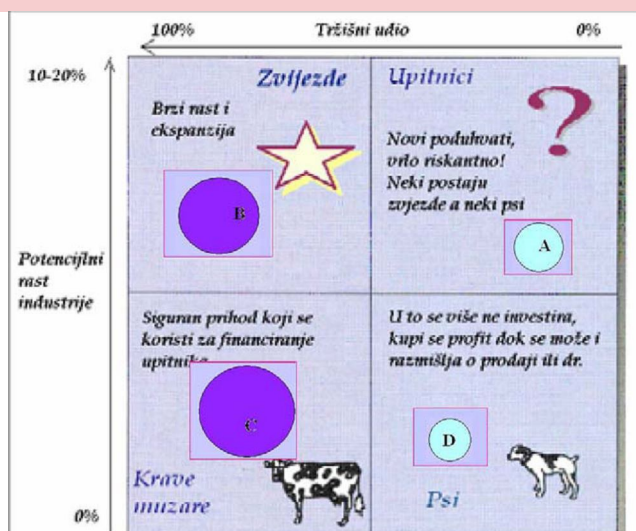
3.2.1. BCG Matrica

BCG matrica ja instrument strategije kojim se utiče na odluke o izdvajanju sredstava na bazi učešća na tržištu i stope rasta strateških poslovnih jedinica (SBU).

„Kada korporativna strategija jedne organizacije obuhvata više firmi, menadžeri mogu da upravljaju ovim skupom firmi, ili portfeljom firmi, koristeći matricu korporativnog portfelja.“⁷ Ovim putem se može doći do saznanja koje firme imaju visok potencijal a koje crpe organizacione resurse. Horizontalna osa predstavlja učešće na tržištu, koje se ocenjuje kao nisko ili visoko, a vertikalna osa pokazuje očekivani rast na tržištu koji se takođe ocenjuje kao nizak ili visok. Na osnovu ovakve ocene firma se svrstava u jednu od četiri kategorije:

- ❖ „**Keš krave**“ (niska stopa rasta, visoko učešće na tržištu). Firme ove kategorije ostvaruju velike gotovinske prinose ali njihovi prospekti za budući rast su limitirani.
- ❖ „**Zvezde**“ (visoka stopa rasta, visoko učešće na tržištu). Ove firme su na tržištu koje se brzo širi i imaju dominantno učešće na tom tržištu. Njihov doprinos gotovinskom toku zavisi od njihovih potreba za resursima.
- ❖ „**Znaci pitanja**“ ili „**Problematična deca**“ (visoka stopa rasta, nisko učešće na tržištu). Ove firme pripadaju atraktivnoj industriji, ali imaju mali procenat učešća na tržištu.
- ❖ „**Psi**“ (niska stopa rasta i nisko učešće na tržištu). Firme iz ove kategorije ne proizvode niti troše mnogo gotovinskih sredstava. One ne obećavaju poboljšanje poslovnih rezultata.

⁷ Stevan Vasiljev (2005) *Marketing*, Univerzitet „Singidunum“, Beograd, str 207.



Prikaz 9.BCG matrica(koju je osmislila bostanska konsultantska grupa, uvela je ideju da prioriteti firme mogu da se ocene i grafički prikažu).⁸

Kakvo značenje imaju implikacije BCG matrice: Menadžeri treba da „muzu“ „keš krave“ koliko god mogu, da limitiraju bilo koje nove investicije u njih i da koriste velike iznose ostvarene gotovine za investiranje „zvezde“ i „znakove pitanja“ sa jakim potencijalom za poboljšanje učešća na tržištu. Velike investicije u „Zvezde“ će se, naravno, na kraju razviti u „Keš krave“, dok se njihova tržišta razvijaju a rast prodaje opada. Najproblematičniji su „Znaci pitanja“. Posle analiziranja neki će se prodati a neki se pretvaraju u zvezde. Psi se moraju likvidirati ili prodati jer imaju nisko učešće na tržištu sa niskim potencijalom rasta. Ova matrica obezbeđuje okvir za razumevanje raznih firmi i pomaže menadžerima da utvrde prioritete u donošenju odluka o alokaciji resursa.

3.2.2. STRATEGIJA POSLOVNOG NIVOA

Strategija poslovnog nivoa je organizaciona strategija kojom se utvrđuje način na koji će jedna organizacija biti konkurentna u svakoj svojoj firmi. Male organizacije ili velika organizacija koja se nije diversifikovala po raznim proizvodima ili tržištima, ima strategiju poslovnog nivoa koja se obično poklapa sa korporativnom strategijom organizacije. Organizacije sa raznim vrstama poslova deluju tako da svaka jedinica mora imati svoju sopstvenu strategiju koja definiše proizvode ili usluge koje ona nudi kao i klijente koje ona želi da privuče, to znači da organizacija koja se bavi sa nekoliko vrsta različitih poslova (ovi pojedinačni poslovi koji su nezavisni) formuliše sopstvenu strategiju prema tim poslovima. To su strateške poslovne jedinice ili SBU.

⁸ Stevan Vasiljev (2005) *Marketing*, Univerzitet „Singidunum“, Beograd, str 207

3.4. ULOGA KONKURENTSKE PREDNOSTI

„Uvođenje jedne efektivne konkurentske strategije poslovnog nivoa, zahteva poznavanje konkurentske prednosti, ključnog koncepta strateškog menadžmenta.“⁹ Konkurentska prednost je ono po čemu se izdvaja jedna organizacija, odnosno njena posebna različitost. Ta njena posebna različitost proizilazi iz njene suštinske kompetentnosti organizacije koja može da bude u vidu organizacionih sposobnosti npr. da organizacije čine nešto što druge ne mogu da čine ili to nešto rade bolje od drugih. (Southwest Airlines ima konkurentnu prednost zahvaljujući svojoj veštini da pruža svojim putnicima ono što oni žele – brze, povoljne i zabavne usluge.).

Jezgro kompetentnosti koje dovodi do konkurentne prednosti, može da se ostvari i iz organizacionih mogućnosti ili resursa – organizacija ima nešto što njena konkurencija nema. Nike i Coca – cola imaju dobro poznate globalne robne marke koje one koriste za postizanje cena svojih proizvoda.

3.4.1. KVALITET KAO KONKURENTSKA PREDNOST

Kvalitet može da bude način za kreiranje održive konkurentne prednosti jedne organizacije, ako se pravilno primenjuje i zbog toga mnoge organizacije primenjuju ove koncepte u pokušaju da osvoje konkurentsku prednost za svoje poslove. Menadžment kvaliteta se fokusira na klijente i stalno poboljšanje. Ukoliko jedna organizacija može da zadovolji potrebe klijenata u pogledu kvaliteta tada je u situaciji da se diferencira od konkurencije i da privuče lojalnu klijentelu. Osim toga pored ovoga, stalno poverenje u kvalitet proizvoda ili kvalitet usluga jedne organizacije može doprineti konkurentnoj prednosti koja se ne može oduzeti (npr. Švedska kompanija LM Erikson, vodeći svetski proizvođač infrastrukturnih bežičnih telekomunikacionih uređaja, izrađuje svoje proizvode u skladu sa najvišim standardima za bežične uređaje pa je i dalje lider u unapređju prenosnih mreža prema 3G standardu.

3.4.2. ODRŽIVA KONKURENTSKA PREDNOST

Zašto neke organizacije stalno ostvaruju neprekidan rast prihoda i profita?

Imajući u vidu da svaka organizacija ima resurse i sposobnosti, šta neke organizacije čini uspešnijim od drugih? Zašto se neke kompanije stalno nalaze na vrhu liste rangirane kao „najbolje“, „najuspešnije“ ili „najprofitabilnije“?

Mada svaka organizacija ima resurse i metode rada za obavljanje svih svojih poslova, nije svaka sposobna da efektivno koristi svoja sredstva ili sposobnosti i da razvija suštinsku kompetentnost koja može da joj pruži odgovarajuću konkurentu

⁹Stephen, Robbins, P. and Coulter, Mary (2005.), osmo izdanje *Menadžment*, univerzitet „Braća Karić“, Beograd

prednost. Za jedno preduzeće nije dovoljno da ostvari konkurentnu prednost nego mora i da je održava.

3.4.3. KONKURENTSKE STRATEGIJE

Okvir Porterove konkurentne strategije identifikuje tri generičke strategije od kojih menadžeri mogu da izaberu jednu. Mnoge značajne ideje strategijskog menadžmenta potiču iz studije Majkla Portera. Znamo da uspeh zavisi od izbora prave strategije, one koja odgovara konkurentnoj snazi organizacije a to znači posedovanja resursa i sposobnosti same organizacije i industrije kojoj ona pripada. Porter je objasnio kako menadžeri mogu da kreiraju i održe konkurentnu prednost koja će omogućiti kompaniji profitabilnost iznad proseka. Značajan elemenat u tome je analiza industrije.

On smatra da su neke oblasti po svojoj prirodi profitabilnije od drugih pa zbog toga mnogo atraktivnije za ulazak i ostanak u njima, mada može da se desi da jedna kompanija ostvari priličan prihod u „zastareloj“ industriji a da izgubi novac u „glamuroznoj“ industriji. Logično možemo zaključiti da je rešenje u korišćenju konkurentske prednosti.

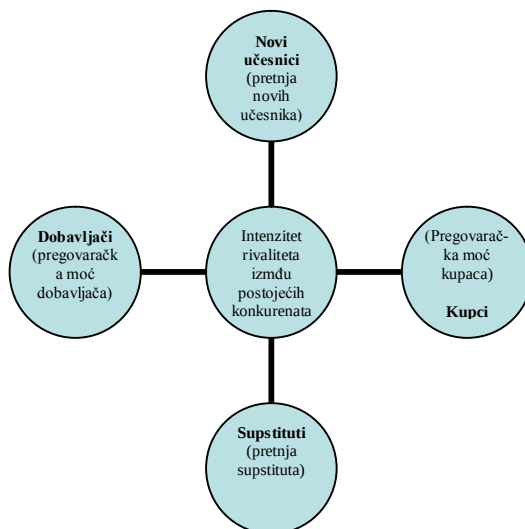
U svakoj oblasti poslovanja, pet konkurentskih sila diktiraju pravila konkurencije i određuju atraktivnost i profitabilnost grane. Na ovaj način menadžeri mogu efikasno proceniti atraktivnost jedne grane:

Kada menadžeri procene pet sila i utvrde koje pretnje i mogućnosti postoje, oni će biti spremni da selektiraju odgovarajući konkurentnu strategiju. Prema Porteru nijedna firma ne može da bude uspešna ako pokušava da obavlja sve poslove za sve ljude. On predlaže da menadžeri odaberu strategiju koja će pružiti organizaciji konkurentnu prednost a koja nastaje bilo na osnovu cena u odnosu na sve druge konkurentne u oblasti, ili na osnovu njihove znatne različitosti od konkurenata. Na toj osnovi menadžeri mogu da izaberu jednu od tri strategije: liderstvo cene koštanja, diferencijaciju ili fokus. Na kraju sve zavisi od snage same organizacije i njene suštinske komponentnosti i slabosti njenih konkurenata.

Ako se organizacija odluči na strategiju vođstva u troškovima to znači da će biti proizvođač najnižim cenama. Lider sa niskim cenama agresivno istražuje efikasnost proizvodnje, marketinga i drugih delokruga poslovanja. Poslovni troškovi se održavaju na minimumu. U kancelarijama lidera sa niskim cenama se ne mogu naći skupi umetnički predmeti ili ekskluzivna unutrašnja dekoracija itd.

Kompanija koja želi da ponudi jedinstvene proizvode koje cene potrošači širom sveta, koriste strategiju diferencijacije.

Strategija fokusa obuhvata ekonomičnost troškova (što znači fokus na troškove) ili prednost diferencijacije (što znači fokus na diferencijaciju) u jednom uskom segmentu.



Prikaz 10. Sile u analizi grane poslovanja

Ako se organizacija odluči na **strategiju vođstva u troškovima** to znači da želi da bude proizvođač sa najnižim cenama u svojoj oblasti. Lider sa niskim cenama agresivno istražuje efikasnost proizvodnje, marketinga i drugih delokruga poslovanja (u njihovim kancelarijama se ne mogu naći skupi umetnički predmeti ili skupi dekor, ipak proizvodi moraju biti uporedivog kvaliteta sa onim koji se nudi na tržištu da bi mogli biti prihvatljivi za kupce).

Strategija diferencijacije je strategija na nivou firme gde kompanija nudi jedinstvene proizvode koji su na ceni kod potrošača širom sveta. Mogli bi reći da svaki uspešni potrošački proizvod ili usluga može poslužiti kao primer za strategiju diferencijacije (Sony itd.). Osnov diferencijacije može biti izuzetno visok kvalitet, izuzetna usluga, novi dizajn, tehnološke mogućnosti ili izuzetno pozitivan imidž brenda. Smisao ove strategije je da bez obzira koje karakteristike proizvoda ili usluge se izaberu radi diferencijacije, one moraju da izdvajaju firmu od njenih konkurenata i moraju biti dovoljno značajne da opravdaju prvoklasnu cenu koja premašuje njihove troškove.

Strategija fokusa na nivou firme gde kompanija teži ili se fokusira na ekonomičnosti troškova ili diferencijaciji u uskom granskom segmentu. To znači da menadžeri izaberu segment tržišta u jednoj grani i nastoje da ga eksploatišu umesto da opsluže ogromno tržište. Segmenti mogu da se baziraju na raznolikosti proizvoda, vrsti distribucionog kanala, krajnjem kupcu ili geografskoj lokaciji kupca (primer Romera iz kompanije Chilena de Fosfors SA, velikog proizvođača drveta koji je proizvodio drvene štapiće za jelo i prodavao na Japanskom tržištu, svi su smatrali da je posao besmislen ali je takva strategija dovela do veće potražnje štapića nego što je njegova kompanija mogla da proizvede iz svojih resursa). Da li je strategija fokusa opravdana zavisi od veličine segmenta i od toga da li organizacija može da podrži dodatni trošak fokusiranja. Istraživanja su pokazala da strategija fokusa može biti najefikasnija za mala preduzeća, pošto ona obično nemaju ekonomiju obima ili interna sredstva da uspešno prate jednu od ove strategije.

Kada organizacija ne može da postigne ekonomičnost troškova ili prednost diferencijacije Porter koristi izraz **zaglavljani u sredini** jer one veoma teško postižu uspeh. To je situacija gde jedna organizacija nije uspela da stvori konkurentne

prednosti ni u pogledu troškova ni u pogledu diferencijacije. Često uspešne organizacije upadaju u probleme pošto se protežu preko svojih konkurentskih prednosti i završavaju zaglavljene u sredini.

Pri pružanju visokokvalitetnih proizvoda ili usluga, organizacija se diferencira od svoje konkurencije. Potrošači koji cene visok kvalitet kupovaće više proizvode te organizacije, dok će povećana potražnja dovesti do ekonomije obima i nižih troškova po jedinici.

3.4.4. STRATEGIJA FUNKCIONALNOG NIVOA

Za organizacije koje imaju tradicionalna funkcionalna odeljenja (proizvodnja, marketing, ljudski resursi, istraživanje i razvoj finansija...) strategije treba da podrže strategiju na nivou biznisa. Strategija funkcionalnog nivoa podržava strategiju na nivou biznisa a to znači da ako jedna kompanija odluči da investira značajan iznos novca u visokotehnološki razvijene digitalne metode štampanja, njeno odeljenje za marketing moralo bi da napravi novi plan prodaje i promocije, odeljenje proizvodnje bi npr. da inkorporira digitalnu opremu u štampariju, a odeljenje ljudskih resursa moglo bi da ažurira svoju selekciju radnika i program obuke.

3.4.5. INOVACIJA I KONKURENTSKA PREDNOST

Nameće se zaključak: Inovirati ili nestati sa privredne scene? Sve inovacije su promena, ali sve promene nisu inovacija. Inovacija je pojava nove ideje, a inovacija je korisna primena nove ideje. Veći je broj imitatora nego inovatora. Prema Drakeru inovacija uopšte ne mora biti stvar. Inovacija može biti društvena: inovacije u marketingu, upravljanju itd., tehnička, društveno tehnička. Da inovacija bude uspešno iskorišćena potrebna je sinteza menadžmenta jer oni koji poznaju tehnologiju znaju malo o tržištu, a oni koji poznaju tržište malo znaju o tehnologiji. Prema Porterovom mišljenju inovacija kao način ostvarenja konkurentске prednosti uključuje kako novu tehnologiju, tako i novi način obavljanja poslova, novi dizajn proizvoda, novi proizvodni proces, novi pristup tržištu, novi način obuke. Kada se jednom postigne prednost putem inovacije, može se održavati stalnim poboljšanjem. Porter smatra da postoje četiri etape u razvoju nacionalne konkurentne prednosti: u prvoj etapi razvoj je pokretan povoljnim uslovima u faktorima proizvodnje, u drugoj etapi razvoj je pokretan investicijama, u trećoj etapi razvoj je pokretan inovacijama a u četvrtoj etapi on je pokretan bogatstvom.

Od pre nekoliko godina sugeriše se reinženjering poslovnih procesa da se ostvare dramatična poboljšanja. Reinženjering u suštini predstavlja diskontuelno razmišljanje – identifikovanje i napuštanje zastarelih pravila i funkcionalnih pretpostavki. Radi se o radikalnom redizajniranju poslovnih procesa da se ostvare dramatična poboljšanja. On treba da bude usmeren na stvaranje dodatne vrednosti za potrošače kako bi se postigla konkurentna prednost. Od posebnog značaja za stvaranje konkurentne prednosti su inovacije bazirane na znanju.

3.4.6. TEHNOLOŠKE PROMENE PREDUZEĆA

Tehnološke promene bitno utiču na rast i razvoj kako pojedinih preduzeća, tako i grana nacionalnih ekonomija. Tehnološke promene mogu da dovedu u pitanje postojeću konkurentnu prednost preduzeća, one čine da brojni proizvodi postanu nekonkurentni na domaćem i međunarodnom tržištu. Proizvođači u tom slučaju imaju dve strategijske opcije:

- da snize troškove ili
- da vrše tehnološke promene.

U privredi se posebno uvažavaju tehnološke promene. Naravno bolji efekat ima kvalitetniji proizvod od sniženih troškova. U privredi se takođe posebno uvažavaju tehnološke promene koje omogućavaju fleksibilnost preduzeća: relativnu brzu promenu proizvoda, obim proizvodnje, poboljšanje kvaliteta itd.

Prema Porteru tehnološka strategija treba da odgovori na sledeća pitanja:

- koje tehnologije razvijati,
- da li nastojati da se ostvari tehnološko vođstvo,
- uloga prodaje tehnologije (davanje licence),
- da li i kada pribavljati tehnologiju.

Porter smatra da je tehnološka strategija moćno sredstvo za realizovanje sve tri generičke strategije (vođstvo u troškovima, diferenciranje i usresređenost). Visoke tehnologije karakteriše veliko učešće inženjera i naučnoistraživačkih kadrova u ukupnom broju zaposlenih. Tehnologije se mogu podeliti na: posebne, bazične i eksterne. Posebne su one u kojima preduzeće ima dobru poziciju u odnosu na konkurente u grani. Eksterne su one koje su dobijene od drugih preduzeća. Takođe postoji podela na stabilne, plodne i turbulentne. Tehnološka strategija treba da bude konzistentna sa: sredinom preduzeća, potencijalom preduzeća, poslovnom orijentacijom, preferencijama rizika.

3.5. STRATEGIJSKE OPCIJE U GLOBALNOJ PRIVREDI

Postoje tri pretpostavke o međunarodnom tržištu: 1 sličnost-sva su tržišta ista i preduzeće treba da radi isto što i na domaćem tržištu, 2 različito-tržišta su različita, svaka zemlja je nešto posebno, 3 sinteza-postoje sličnosti i razlike. Formiraju se određene orijentacije:

- etnocentrična –nastup kao i na domaćem tržištu,
- policentrična – prilagođavati se različitim zahtevima, jer su tržišta različita,
- geocentrična (globalni pristup) svet karakterišu sličnosti i razlike.

Segmentacija tržišta po geografskom kriterijumu ima značaj kada se odlučuje na koliko i na koja tržišta treba obavljati međunarodnu poslovnu aktivnost. Strategija povećanja učešća na postojećem tržištu je atraktivna ako je tržište u fazi ekspanzije. Osnovna orijentacija državne politike mora da podstiče stvaranje konkurentne prednosti. Pojedine nacije uspevaju u pojedinim granama jer je njihova domaća sredina najdinamičnija, puna izazova tako da preduzeća vrše stalna unapređenja vremenom.

Porter smatra da izvori globalne konkurentne prednosti se nalaze u :

1. konvencionalnoj konkurentnoj prednosti,
2. ekonomiji veličine i krivi učenje koje ide iznad obima nacionalnog tržišta,
3. prednosti iz diferenciranja proizvoda,
4. karakter tržišnih i tehnoloških informacija.

Strategijske alijanse su partnerstvo između preduzeća koja kombinuju izvore, sposobnosti i suštinu kompetentnosti, kako bi ostvarili zajednički interes. Uzroci nastanka su: tehnološki napredak, povećanje troškova, intenzitet i neizvesnost inovacija itd...

3.5.1. STRATEGIJE INTERNACIONALIZACIJE POSLOVNE AKTIVNOSTI

Procesi integrisanja svetske privrede su uočljivi: uklanjaju se političke a smanjuju ekonomske i administrativne barijere. Termin „fizička distanca“ označava razlike koje postoje između ekonomske, kulturne, pravne i političke sredine. Što je fizička distanca veća, veći je i rizik nastupa za preduzeće na inostranom tržištu. Obično se počinje sa procenom makroekonomske sredine, zatim se ide na detaljnu analizu onih tržišta za koje je preduzeće zainteresovano a na kraju se radi analiza konkurencije. Ukoliko preduzeće može da konkuriše na tom tržištu ide se na analize efikasnog načina ulaska na tržište.

U prvoj etapi internacionalizacije preduzeće se angažuje na međunarodnom tržištu prodaje proizvoda preko posrednika eventualnim otvaranjem lokalnih prodajnih odeljenja. **U drugoj etapi** preduzeće prelazi na obavljanje poslovnih funkcija u zemlji koja je ciljno tržište, prvo je obično marketing, pa proizvodnja, na kraju eventualno IR (ulazak na tržište-povećati inovativnost a smanjiti rizik). Visina rizika je u korelaciji sa atraktivnošću pojedinih zemalja -što je tržište atraktivnije ekonomski i finansijski rizici su viši i obrnuto. Ukoliko je tržište veoma atraktivno a rizik skroman, ide se na

zajedničko ulaganje do direktnih investicija. Ukoliko je tržišna atraktivnost skromna, a rizik visok, takva se tržišta izbegavaju – izvoz po porudžbini sa obezbeđenim plaćanjem. Izvoz i uvoz spadaju u klasične spoljnotrgovinske aktivnosti koje preduzeće može obavljati direktno i indirektno. Dobar deo svetske trgovine se obavlja putem trampe (barter), čija je deviza „kupiću od tebe ako ti kupiš od mene“ ili izvoz roba i usluga se naplaćuju uvozom roba i usluga. Proizvodna saradnja – domaća i inostrana firma ulaze u ugovor da proizvede proizvod koristeći domaće komponente i tehnologiju plus određene delove i tehnologiju inostrane firme. Licenca znači prodaju inostranom kupcu prava da koristi određenu aktivu preduzeća, pre svega u formi znanja (tzv. intelektualna ili industrijska svojina). Neregistrovano znanje se naziva know-how i bazira se na iskustvu. Franšizing se često smatra hibridnom formom licence u kojoj davalac (franšizer) daje korisniku (franšizantu) poslovni sistem i industrijsku svojinu na korišćenje, obuka kadrova, a nekad i podršku u kapitalu. Postoje tri tipa franšizinga: distributivni, sistem poslovanja u lancu, i proizvodni.

Zajedničko ulaganje ili joint-venture, predstavlja saradnju u svim poslovnim funkcijama (marketing, finansije, proizvodnja itd.) učešće u vlasništvu može da se kreće od 10 do 90%, najčešće 25-75% što u nekim zemljama je propisano da domaći kapital bude minimum 51%. Direktno investiranje u inostranstvu znači kupovinu postojećih ili izgradnju novih preduzeća. Najčešće se pojedini proizvod montira ili proizvodi u inostranstvu. Treba prvenstveno analizirati tržište, potrebne resurse, poreski sistem. Ovo je pogodan način da se obezbede izvori sirovina i ekonomska proizvodnja.

3.5.2. TROJNO PRAVILO

Trojno pravilo je kada konkurentne snage u jednoj delatnosti, ako su u većoj ili manjoj meri oslobođene mešanja države ili drugih određenih okolnosti, neizbežno dovode do situacije kada tri kompanije dominiraju na bilo kom datom tržištu. Polazna pretpostavka je da svaka delatnost ima tri velika dominantna igrača, to jest tri glavna učesnika na tržištu, koji dominiraju i drže većinu tržišnog učešća neke delatnosti. Iako postoje izuzeća (npr. industrija sokova Coca-Cola i Pepsi), izgleda da trojno pravilo važi za mnoge različite delatnosti. A zašto tri? Izgleda da dve kompanije naginju ka monopolističkom formiranju cena ili uzajamnom uništenju, dok četiri podstiču stalni rast cena što može biti štetno. Pored velike trojke postoje druge firme u delatnosti koje žele da budu uspešne. One imaju ulogu superspecijalizovanih igrača kroz segmentaciju proizvoda ili tržišta. Konačno postoje i problematične kompanije, koje na kraju završe u buli gde je konkurentnost i finansijski učinak najslabiji. Porter je to nazvao zaglavljen u sredini, odnosno u buli, a to je ono što menadžeri ne žele da njihove organizacije dožive. Ovakav presek firmi glavnih učesnika na tržištu, specijalizovanih i problematičnih, smatra se prilično uobičajenim u mnogim različitim delatnostima u svetu. Na primer u avioindustriji imamo tri glavna igrača (United, American i Delta), specijalizovane igrače (Southwest, i Jet Blu) u buli (U.S. Air i Midwest Airliner).

Pošto trojno pravilo kaže da se većina tržišta razvija ciklično i prikazuje kako dolazi do takvog razvoja, menadžeri moraju da razumeju gde je njihova delatnost u tom evolucionom procesu. To znači primenu strateške taktike na duži vremenski period.

3.6. OSNOVNI FAKTORI USPEŠNE PRIMENE STRATEGIJE

Sprovođenje strategije je verovatno najkritičnija komponenta strategijskog menadžmenta. U toku procesa promena potrebno je doneti veći broj odluka kojima se unapređuje sprovođenje vizije i strategije i smanjuju otpori promenama. Postoji razlika između strategijskih i inkrementalnih promena. Promene se mogu obavljati na osnovu strategijskog predviđanja, one se nazivaju anticipativnim promenama. Promene mogu biti i reakcije na događaje u sredini, to su reaktivne promene.

Podešavanje su promene inkrementalnog karaktera i obavljaju se na osnovu anticipiranja budućeg toka događaja. **Adaptiranje** su promene inkrementalnog karaktera, ali se obavljaju kao reagovanje na događaje u sredini. **Reorijentacija** su promene koje imaju strategijski karakter na osnovu anticipiranja budućeg događaja. **Ponovo kreiranje** su promene strategijskog karaktera izazvane događajima u sredini koji predstavljaju veliku opasnost za preduzeće.

„Ako bilo šta može da krene naopako, krenuće“ sugeriše da se više vremena alocira od starta na bavljenje kako predvidivim tako i nepredvidivim problemima. Kvalitetna strategija ne vredi ništa, ako se ne može primeniti. Bolja je prvorazredna primena drugorazredne strategije nego obrnuto.

Smatra se da strategijska promena zavisi od međuodnosa strukture (strukture glavni problem je kako izvršiti kordinaciju rada) **strategije** (bitno je da funkcioniše u fazi sprovođenja), **sistema** (sistem budžeta, obuke) **stila** (menadžera u korišćenju vremena i interakciji sa zaposlenima), **stručnosti** (poznavanje tehnologije, tržišta, proizvoda), **ljudi i viši ciljevi** (način integrisanja preduzeća u celinu). **Opasno je vršiti strategijsku promenu zapostavljajući neki od navedenih sedam elemenata. Jedan od ključnih faktora uspešne primene je obezbeđenje adekvatnih izvora (finansijskih i ljudskih) i njihova alokacija.**

Formulisanje i sprovođenje strategije može biti dobro i loše. Četiri su moguća ishoda kombinacije tih varijabla: **uspeh, rulet, teškoće i neuspeh**. **Uspeh** je ishod kada preduzeće ima jako dobru strategiju i tako dobru primenu.

Rulet je situacija kada se loše formulisana strategija — dobro sprovodi. Dva su moguća ishoda:

- Gubitak (napor da se proda loš proizvod),
- Menjanje načina pristupa rešavanju problema.

Teškoće - dobro formulisana strategija se loše sprovodi. **Neuspeh** – loše formulisana strategija se loše sprovodi.

3.6.1. SISTEM MENADŽMENT (UPRAVLJAČKE) KONTROLE

Upravljačka kontrola obuhvata celo preduzeće i karakteristična je za otvorene sisteme. Oslanja se na ljude, zato su od dominantnog značaja psihološka razmatranja. Kontrola treba da bude usmerena da se spreče sadašnje i buduće devijacije u sprovođenju strategije. Uočeno je da potreban anticipativan feedback

odnosno preventivna kontrola, što se danas naziva feedforward sistem kontrole. Korektivni sistem kontrole reaguje kada se devijacije dese, a preventivna kontrola blagovremeno upozorava da će doći do nepovoljnih posledica po poslovne rezultate, ako se nešto blagovremeno ne preduzme. Postoje četiri tipa kontrole koje stimulišu kreativnost zaposlenih:

1. Dijagnostički sistem ustanovljava da li su ciljevi ostvareni efektivno i efikasno.
2. Sistem verovanja omogućava pojedincima da istražuju nove mogućnosti.
3. Sistem ograničenja identifikuje akcije i greške koje zaposleni treba da izbegavaju.
4. Interaktivni sistem omogućava top menadžmentu da uči o opasnostima i mogućnostima.

3.6.2. SISTEM STRATEGIJSKE KONTROLE

Strategijska kontrola se bavi bazičnim stratejskim smerom preduzeća, ona se oslanja na informacije iz više izvora, većinom iz eksternih izvora. Njena uspešnost zavisi od dobrog identifikovanja kritičnih faktora uspeha preduzeća u fazi formulisanja strategije. Smatra se da postoje tri pristupa kontroli:

1. klasični posmatra stratejsku kontrolu kao način kontrole u preduzeću koje funkcioniše kao zatvoreni linearni sistem,
2. kritični pristup sugeriše feedforward proces (pogled u budućnost), akcentat je na kontroli pretpostavki,
3. ujednačeni fokusirani pristup, tu se radi o povezanosti kontrole sa kritičnim faktorima uspeha preduzeća. Međutim neki autori ne osporavajući dobre strane ovih pristupa, sugerišu ipak uravnoteženi pristup, po kojem uloga stratejske kontrole je da vodi, usmerava i anticipira, pre nego ograničava, limitira i reguliše. Stratejska kontrola ima usmeravajući karakter, zato se koriste četiri tipa kontrole:
 - kontrola pretpostavki proverava da li su pretpostavke koje su u vreme definisanja strategije još validne,
 - kontrola primene- da li strategija treba da se menja zbog događanja u sredini,
 - stratejski nadzor- prati veći broj događaja u sredini i preduzeću koji mogu da dovedu u pitanje uspešno sprovođenje strategije.
 - Kontrola opreznosti prati pojavu iznenadnih i neočekivanih događaja i konsekvence na strategiju.

Smisao stratejske kontrole u decentralizovanom preduzeću treba da odgovori na dva pitanja:

1. da li poslovna aktivnost preduzeća i pojedinih SPJ se razvija u pravom smeru?
2. kakve rezultate ostvarujemo?

Upravni odbor i top menadžment tim

1. TMT (top menadžment tim) je termin koji se odnosi na mali broj ljudi u samom vrhu menadžmenta preduzeća. U SAD se koristi termin Central Executive Officer (CEO) za generalnog direktora preduzeća. U TMT ulazi i njegov zamenik za operativne aktivnosti (Central Operative Officer ili COO) (finansijski direktor itd.) TMT čini lidersko jezgro preduzeća kojeg čine od 3 do 10 menadžera na vrhu strukture preduzeća. TMT čine tzv. Izvršni direktori koji imaju jasno razgraničene nadležnosti i odgovornosti. U većini preduzeća isto lice je istovremeno i predsednik upravnog odbora i generalni direktor, oni koji su za ovakvo stanje stvari smatraju da razdvajanjem ove dve funkcije bi ugrozilo liderstvo. Međutim sugerise se razdvajanje jer po poslovi: predsednik upravlja upravnim odborom, a generalni direktor preduzećem. Ovo je tradicionalno gledište. Ističe se da jedna ličnost ne sme imati neograničenu vlast (Slejter – paraliza upravnog odbora). Statutom preduzeća se precizira ko daje mandat predsedniku upravnog odbora i direktoru preduzeća i vremensko trajanje mandata. Ako zakonom nije drugačije propisano predsednika biraju akcionari direktno i članovi upravnog odbora.

U današnje vreme u procesu globalizacije uvodi se model “upravljanja korporacija” gde se povezuju akcionari i članovi upravnog odbora u procesu odlučivanja. Rezultat je pozitivan u načinu donošenja strategijskih odluka. Menadžersko upravljanje odgovora preduzeću sa diversifikovanim vlasništvom, u kojem top menadžeri odlučuju umesto akcionara. Akcionari se uključuju samo ako dođe do neuspeha primene strategije. Članovi upravnog odbora treba da pomognu top menadžmentu da donose dobre odluke, a glavni akcionari treba da budu u mogućnosti da komuniciraju sa top menadžmentom. Postoje stanovišta o ulozi upravnog odbora u stvaranju strategije:

- smatra se da je to nadležnost top menadžmenta,
- uloga upravnog odbora je da prati ostvarenje strategije,
- partnerstvo između upravnog odbora i top menadžmenta,

Strategijski upravni odbor pored kontrole top menadžmenta ima bitnu ulogu u stvaranju strategije.

3.6.3. DRUŠTVENA ODGOVORNOST PREDUZEĆA

Odgovornost se vekovima smatrala kao moralna akcija ljudi i preduzeća. Odgovorni se nagrađuju, hvale, a kažnjavaju oni koji nisu. Danas se smatra da preduzeća ostavljena sama sebi neće uvek da se ponašaju na društveno odgovoran način. Potreba da se ostvari profit može biti u konfliktu sa željom društva za odgovornim ponašanjem. Zbog toga država sprovodi zakone koju regulišu ponašanje preduzeća. Izneto mišljenje američka preduzeća misle na Fridmanov način: da je jedina društvena obaveza preduzeća da ostvaruje profit i da je društvena odgovornost u osnovi subverzivni koncept odnosno da šteti otvorenoj tržišnoj privredi.

3.6.4. TIPOVI LIDERSTVA I STRATEGIJSKE PROMENE

Potrebni su različiti tipovi liderstva u zavisnosti od konteksta u kojem se odvija strategijska promena. Najbitniji deo strategijskog liderstva je uticanje na zaposlene da dobrovoljno donose odluke. Lider mora da bude odlučan u donošenju odluka. Odlaganje odluka je gora solucija nego donošenje pogrešne odluke koja se kasnije može korigovati. Strategijski lider treba da upravlja vremenom, a ne poslom (posao je neograničen, a vreme da). Džeka Velča ocenjuju kao lidera sa sledećim osobinama:

Komunikator,

Organizator, (gradi ne birokratsku organizaciju koja se lako prilagođava)

Vizionar,

Njegovi menadžeri trebaju biti preduzetnici a ne birokrate. Vizionarsko liderstvo se bavi interakcijom između lidera i grupa ili sistema. Lider ima trojaku ulogu:

1. traži podršku za viziju u i izvan preduzeća,
2. nosilac je promena,
3. on vodi proces promene.

Harizmatično liderstvo se razlikuje od drugih vrsta liderstva po efektima na sledbenike:

- Samopotvrđivanje sledbenika zavisi od ostvarenja lidereve misije,
- Prihvatanje vrednosti lidera,
- Jakim ličnim i moralnim prihvatanjem ciljeva i vrednosti lidera.

3.6.5. TRANSFORMACIONO LIDERSTVO

Transformaciono liderstvo uključuje lidere i sledbenike koji hoće stvarne promene. Efekti lidera mogu biti direktni i indirektni. Direktni efekti mogu se oceniti merenjem ishoda i odnose se na preduzete odluke i akcije, kako je urađeno i koliko efikasno. Indirektni efekti se kasnije manifestuju ali su vremenski trajniji: promenama kulture organizacije, kvaliteta proizvoda, tehnologije itd. Postoje četiri bitna faktora koja determinišu ovo liderstvo:

- ✚ **Harizma** – sledbenici se indentifikuju sa liderom i smatraju da on ima ostvarljivu viziju.
- ✚ Inspiraciona motivacija,
- ✚ **Intelektualna stimulacija**, stvaranje sumnje kod zaposlenih o načinu obavljanja poslova kako bi raskinuli sa prošlošću.
- ✚ **Individualizirana razmatranja**, lider usmerava sledbenike pojedinačno ako treba.

Transakcioni lider radi u postojećem sistemu kulture umesto da je menja dok transformacioni lider prvo menja kulturu svoje organizacije a zatim usmerava na ostvarenje zadataka.

IV deo

SAVREMENO RAZMIŠLJANJE O UPRAVLJANJU PROMENAMA U ORGANIZACIJI

4.1. SAVREMENO RAZMIŠLJANJE O UPRAVLJANJU PROMENAMA U ORGANIZACIJI

*Da bi se uspešno sprovele promene u nekim “
organizacijama će biti potrebno kompletno
presađivanje mozga.”*
Ph. Crosby

4.2. SPOLJNE I UNUTRAŠNJE SNAGE

Postoje spoljne i unutrašnje snage koje ograničavaju menadžere. Ti isti faktori takođe donose potrebu za promenama.

Spoljne snage koje stvaraju potrebu za promenama dolaze sa različitih izvora. Kraj decenije u novom milenijumu tržište je uticalo na kompanije, kao što je „Yahho“ dok se konkurentnost kompanija „Google“, „Looksmart“...pojačala, jer se one stalno prilagođavaju promenljivim zahtevima klijenata paralelno sa razvojem njihovih novih mogućnosti istraživanja.

Državni zakoni i propisi često podstiču promene. Tehnologija takođe stvara potrebu za promenama. Promene u tehnologiji su evidentne svuda i utiču na svaki aspekt u našem životu. Komunikacije su se neverovatno izmenile napretkom kompjuterskih softvera, npr. e-mail i Internet su promenili način na koji ljudi razmenjuju čestitke. Fluktacije na tržištu rada, takođe primoravaju menadžere na promene. Organizacije kojima je potreban određen profil radnika moraju da menjaju aktivnosti menadžmenta za kadrovanje, da bi privukle i zadržale kvalifikovane radnike u oblastima u kojima je najveća potreba za njima. Ekonomske promene, takođe utiču na skoro sve organizacije. Na primer, globalni recesioni pritisci primoravaju organizacije da postanu troškovno efikasnije. Kamatne stope, neizvesnost u državanom budžetu kao i promene u valutnim stopama, stvaraju uslove koje navode na prinudne promene u organizacijama.

4.2.1. UNUTRAŠNJE SNAGE

Pored spoljnih snaga postoje i unutrašnje snage koje takođe teraju na promene. One proizilaze iz unutrašnjih poduhvata organizacije ili pod uticajem spoljnih promena. Ponovno definisanje ili menjanje strategije organizacije često uvodi mnoštvo promena. Na primer, kada se kompanije spajaju ili pridružuju dolazi do promene rukovodstva i korenitim strateškim promenama a dodatno, radna snaga organizacije je retko statična. Dolazi do potrebe restrukturiranja radnih mesta da bi se zadržali i motivisali mlađi menadžeri. Takođe, sistem kompenzacije i beneficija možda bi trebalo adaptirati da bi se odgovorilo i na potrebe starije radne snage

Uvođenje nove opreme pa samim tim i nova projektovana radna mesta za koja su predviđene edukacije za primenu nove opreme.

Sve ove promene dovode do nezadovoljstva većine zaposlenih što rezultira ne dolaženje na posao, samostalnih prekida radnih odnosa pa čak i radnih štrajkova. Takvi događaji često dovode do promena u politici i praksi menadžmenta.

4.2.2. MENADŽERI KAO NOSIOCI PROMENA

Kategorije menadžera (odnos prema promenama): čine napore da se stvari dese, gledaju kako se stvari dešavaju i zašto su se desile neke stvari?
Menadžerski proces je isuviše kompleksan da bi ga obavljala jedna osoba.

Osnovne funkcije menadžmenta

1. Planiranje
2. Organizovanje
3. Vođenje i motivisanje
4. Kontrolisanje
5. Upravljanje ljudskim resursima

Piter Draker (Peter Drucker) je spoznao složenost menadžerskog posla. „Zadatak top menadžmenta zahteva najmanje četiri različite vrste ljudskih bića“, piše Draker, i on ga identifikuje kao čoveka koji razmišlja, čoveka koji dela, čoveka naroda i čoveka „frontmena“.

Najveći broj tradicionalnih teorija menadžmenta pretpostavlja postojanje prototipskog menadžera koji izvršava sve važnije zadatke; planiranje, organizovanje, obuku, razvoj, motivisanje, vođstvo, disciplinovanje (pod svim uslovima) u svim organizacijama na isti način. Ne prave razliku između različitih stilova i različitih okolnosti pod kojima menadžeri planiraju, organizuju i motivišu.

„Mislim da je jako opasno verovati u genija. Po mom mišljenju on je veoma redak. A kada se i pojavi, postoji u obliku ličnih ili individualnih rezultata čoveka, bilo da se radi o slikanju, muzici ili bilo čemu drugom. Sigurno da ne postoji u korporaciji. Sve korporacije će biti krajnje ograničene ako zavise od toga šta pojedinac može da uradi, čak i ako pretpostavite da se radi o izuzetno kompetentnoj osobi.“¹⁰

Ljudi koji deluju kao katalizatori i preuzimaju odgovornost u upravljanju promenama su agenti promena. Organizacionim promenama je potreban katalizator.

Pretpostavljamo da menadžer inicira promene i koordinira njihovom realizacijom unutar organizacije, mada nosilac promene može biti i neko ko nije menadžer, npr. specijalista za promene iz odeljenja za kadrove ili čak spoljni konsultant stručnjak za implementaciju promena. Za neke velike promene u samoj organizaciji može se iznajmiti spoljni konsultant da pruži savet i pomoć jer njihova perspektiva je najčešće objektivnija, mada spoljni konsultant ima ograničeno razumevanje istorije

¹⁰ Ralf Ablon, dostupno na <http://www.asee.biz/...pregledano> 05.04.2011.

organizacije, kulture, procedura u poslovanju i ljudi, što im nije prednost. Takođe spoljni konsultanti mogu i drastičnije da pokrenu promene nego što bi to učinili unutrašnji insajderi (što može biti i dobitak ali i smetnja) zato što oni ne moraju da trpe reperkusije posle implementacije promena. U suprotnom, interni menadžeri koji deluju kao agenti za promene više razmišljaju o posledicama i zato su oprezniji, jer posle moraju da žive u takvoj novoj organizaciji sa svim posledicama svojih odluka.

Za vođenje jedne organizacije potreban je komplementaran tim, jer idealan menadžer ne postoji, dok u timu se podrazumeva da svaki član ima neki svoj stil i rešava zadatke na svoj specifičan način pod uslovom da je taj zadatak pravilno definisan i dodeljen odgovarajućem menadžeru.

Promena je nastupila onda kada je prihvaćen nov način ponašanja i kada je ta promena trajna. Upravljanje promenama je proaktivno traganje za novim načinima rada, ponašanja, verovanja i implementacije novih strategija.

4.2.3. DVA POGLEDA NA PROMENE

Da bi bolje sagledali upravljanje promenama možemo da upotrebimo dve sasvim različite metafore: jedna vidi organizaciju kao veliki brod koji plovi mirnim vodama a kapetan i posada su već mnogo puta plovili baš tim putem. Promena će naići u vidu kratkotrajne oluje na tom predvidivom putovanju, dok u drugoj metafori organizacija je viđena kao mali splav, koji treba da preplavi besnu reku sa neprekidnim brzacima i na kom se nalazi šestoro ljudi koji nikad nisu plovili zajedno, ne poznaju reku, nisu sigurni da li su na pravom putu i još plove po mrklom mraku. U metafori brzaka, promena je očekivano i prirodno stanje, a upravljanje promenama je neprekidan proces. Iz ova dva primera možemo primetiti različite pristupe u razumevanju promena kao i odgovore na njih.

Metafora mirnih voda prikazuje uvođenje promena u tri koraka po Kurtu Lewinu, uspešna promena može da se planira i zahteva odmrzavanje statusa quo i uvodi u novo stanje, stanje stalnih promena. „Status quo“ se smatra stanje ravnoteže a za pomeranje iz ravnoteže potrebno je odmrzavanje, dok se odmrzavanje vidi kao potreba za pripremu koja dovodi do promene. To se može postići jačanjem snaga koje vode promenama a slabljenjem onih snaga koje ograničavaju promene. Može se kombinovati oba pristupa ili se fokusirati na prvi ili drugi pristup. Ovaj Lewinjev proces u tri koraka odnosi se prema promenama kao da su prekretnica u stanju ravnoteže organizacije a stanje ravnoteže je poremećeno i promena je neophodna da bi se uspostavilo novo stanje ravnoteže, međutim, poslovno okruženje u stanju mirnih voda nije ono čime se menadžeri danas suočavaju.

Kao primer kompanije koja je u središtu mirnih voda možemo videti u svetskoj kompaniji Levi Strauss, proizvođači farmerki i jakni od teksas platna, koji su bili veoma priznati krajem osamdesetih. Sada su nekoliko fabrika zatvorili a i prodaja im se drastično umanjila pa su dva menadžera dobila zadatak da povrate prodaju a time i visoke pozicije preduzeća na svetskom tržištu.

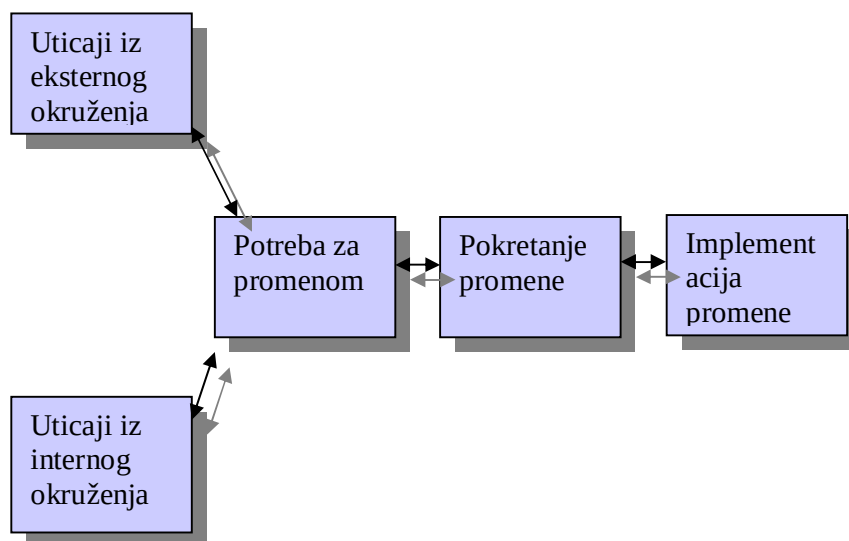
4.2.4..METAFORA BRZAKA

Ova metafora je konsistentna u svetu u kojem sve više dominiraju informacije, ideje, znanje. Stalna je u našem i svetskom, dinamičnom poslovnom okruženju. Menadžeri prihvataju da je u današnjim uslovima gde je sve neizvesno, njihov posao vrlo sličan plovidbi po nemirnim vodama, prepunim brzacima, nepoznatim putevima i mračnom vremenu. Ovo stanje se graniči sa haosom jer smo suočeni sa stalnim promenama i sve je nepredvidivo samo su one stalne.

Ako mislite da je metafora brzaka preterivanje, varate se jer su i organizacije u niskorazvijenim oblastima suočene sa stalnim promenama. Da uzmemo za primer proizvođače patika, koji su suočeni sa tražnjom stalnih promena u dizajnu od strane kupaca, jer mladi stalno očekuju novi moderniji i udobniji model. Takođe i drugi proizvođači su u istom problemu jer kupci očekuju stalno nove i jedinstvene modele. Konkurencija je ogromna i svi žele uspeh.

Imperativ promene u preduzeću je kolonizacija preduzeća od strane novog skupa vrednosti. Upravljanje promenama je proaktivno traganje za novim načinom rada, ponašanja, verovanja i implementacije novih strategija.

Prikaz 11. Model toka promene



4.3. VRSTE PROMENA

Mogućnosti menadžera svrstavaju se u tri kategorije:

- 1) Struktura ,
- 2) Tehnologija,
- 3) Ljudi.

Menjanje strukture uključuje svaku izmenu u odnosima s vlastima, mehanizmima koordinisanja, davanju ovlašćenja zaposlenima, promenama opisa radnog mesta ili slične strukturalne promene veličine: specijalizacija rada, podela odeljenja, lanac komandovanja, raspon kontrole, centralizacija, formalizacija, promena opisa radnog mesta ili aktuelno kreiranje dizajna projekta.

Menjanje tehnologije menadžeri koriste kada se input menja u output. Prve studije u menadžmentu kao što je rad Taylora i Gilbrethsa, bavile su se tehnološkim promenama i bazirale su se na većoj efikasnosti proizvodnje pomoću studije o vremenu i pokretu. Kad danas kažemo tehnološke promene to je obično involviranje, uvođenja nove opreme: alata, metode, automatizacija ili kompjuterizacija. Kompjuterizacija je motor za sve vrste promena u poslovnom okruženju, uključujući i obuku zaposlenih. Ogromna konkurencija u okruženju ili novi pronalasci unutar industrije često zahtevaju od menadžera da uvedu novu opremu a samim tim i nove metode rada. Automatizacija je tehnološka promena koja zamenjuje određene zadatke koje obavljaju ljudi na mašinama a počela je sa industrijskom revolucijom i nastavila se sve do danas kao jedna od mogućnosti menadžera za strukturalne promene. Većina organizacija poseduje moderne informacione sisteme.

Menjanje ljudi donosi **organizacioni razvoj** a to su tehnike ili programi koji menjaju ljude, prirodu i kvalitet međuljudskih odnosa na radu. Menjanje ljudi znači menjanje njihovih stavova, očekivanja, percepcija i ponašanja a to priznaćemo nije lako. Već skoro pola veka akademska istraživanja i stvarni menadžeri nastoje da pronađu načine na koje bi pojedinci i grupe unutar organizacije radili efektivnije zajedno.

Inperativ promene u preduzeću su filozofije ponašanja menadžera:

-  Neaktivisti
 - konzervativci
 - plivaju sa strujom,
-  Reaktivisti
 - reakcionari,
 - „vožnja automobila gledajući u retrovizor“,
-  Preaktivisti
 - liberalan pristup,
 - plivaju ispred struje.
-  Interaktivisti
 - idealisti,
 - kontrolišu i preusmeravaju struju.

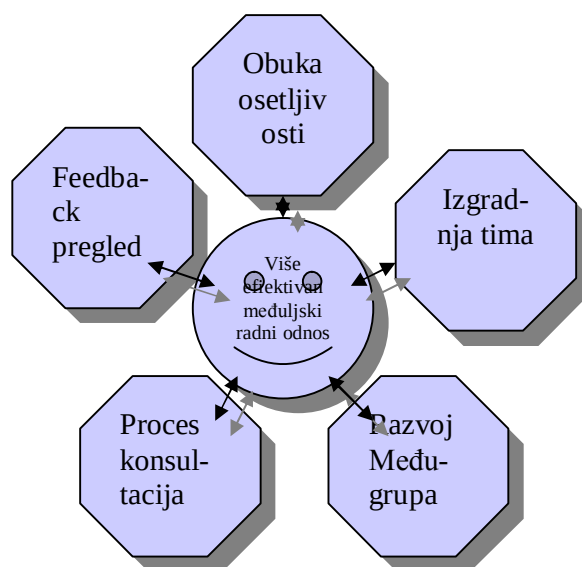
4.4. UPRAVLJANJE OTPOROM NA PROMENE

Zaposleni u organizaciji najčešće promene doživljavaju kao pretnju i zbog takvog stava mogu da stvore inerciju ka promenama iako bi te promene bile korisne. Adaptaciju okruženja možemo porediti sa :

1. dinosaur (negativna interakcija),
 2. kameleon (neutralna interakcija),
 3. homosapiens (reakcija, adaptacija, inovacija)
- jer jedina konstanta savremenom okruženju je **promena**

Kad govorimo o otporu na promene i menadžeri mogu da se svrstaju u nekoliko kategorija: one koji čine da se stvari dogode, koji samo su fizički tu i posmatraju odvijanje stvari, i one koji se pitaju zašto su se desile neke stvari?

Planirane promene mogu biti: inkrementalne, radikalne i transformacione. One mogu da budu inicirane odozgo na dole i suprotno, od dole prema gore a njihovo odvijanje može se usporavati i izvoditi postepeno a moguće i radikalno brzo.



prikaz 12. organizaciono- razvojna tehnika

4.4.1. ZAŠTO LJUDI ODBIJAJU PROMENE?

Najčešće većina ljudi mrzi bilo kakve promene koje ne donose novac. Pojedinci pružaju promene iz neizvesnosti, navike, zabrinutosti za lični gubitak i verovanja da promena nije u najboljem interesu za organizaciju, one smenjuju nešto što je poznato

sa nečim što je neizvesno. Na primer kad studiramo na fakultetu najvažnije da znamo šta se od nas očekuje i kad ga završimo idemo u potragu za zaposlenjem, bez obzira da li se on nama svideo onako kako smo očekivali, ili ne, mi ćemo prodavati znanje. U preduzećima kad se uvode novi aparati, kompjuteri ili nešto drugo nepoznato ljudi moraju ići na obuku za rukovanje tim instrumentima i to stvara negodovanje, što iz straha od nepoznatog, što od nespremnosti da se uči nešto novo a i straha za sopstvene sposobnosti. Zbog neadekvatnog razumevanja promena razvija se negativan stav i one se odbijaju u različitim jačinama otpora.

Drugi razlog su navike jer se sad rutina mora zameniti nečim drugačijim, a život je već dovoljno složen, i da ne bi morali da razmatramo mogućnosti za milion odluka koje se donose svakog dana mi se oslanjamo na navike ili programirane odluke.

Treći razlog je gubitak nečeg što posedujemo a najčešće su to investicije koje ste već uložili. Što su one veće to je i otpor prema promenama veći. Takođe se to odnosi i na postojeći konfor, autoritet, pozicije, prijateljstvo ili neke druge ekonomske vrednosti. Time možemo objasniti što stariji radnici pružaju veći otpor od mladih jer su oni već u nešto investirali i postoji mogućnost da to ne bude oplođeno i da se pretvori u gubitak.

Većina pruža otpor zbog verovanja da su promene nekompatibilne s ciljevima i interesima organizacije. Zaposleni koji veruje da će novi plan rada za njegovo radno mesto smanjiti kvalitet ili produktivnost, verovatno će pružiti otpor ili će promenu prihvatiti sa nezadovoljstvom.

Postoje razne tehnike za smanjivanje otpora koje mogu menadžeri da upotrebe u slučaju da radnici ne prihvataju nove procedure rada:

❖ **Obrazovanje i komunikacija**

- 1) Razgovor sa zaposlenima kako bi im se pomoglo da uvide logiku promena,
- 2) Obrazovanje zaposlenih metodom jedan na jedan, memorandumima, grupnim sastancima ili izveštajima,
- 3) Obrazovanje i komunikacija su prikladni ukoliko je izvor otpora loša komunikacija i dezinformacija,
- 4) Postojanje obostranog poverenja i kredibilnost između menadžera i zaposlenih.

❖ **Učešće**

- 1) Dozvoliti onima koji pružaju otpor učešće u odlukama,
- 2) Pretpostaviti da ljudi koji pružaju otpor imaju dovoljno znanja da daju značajan doprinos,
- 3) Involviranost može smanjiti otpor, obezbedi obavezivanje da se promena uspešno sprovede i poveća kvalitet odluke za promenu.

❖ **Obezbeđivanje sredstava i podrške**

- 1) Obezbediti održive napore kao što su savetovanja za zaposlene ili terapije, obuka novim sposobnostima ili kratka plaćena odsustva.

- 2) Mogu da zahtevaju mnogo vremena i da budu skupi.

❖ Pregovori

- 1) Razmena nečega vrednog da bi se smanjio otpor,
- 2) Mogu da budu potrebni ukoliko otpor dolazi do moćnog izvora,
- 3) Potencijalno mogu da budu skupi i verovatno će se morati pregovarati i sa ostalima koji pružaju otpor.

❖ Manipulacija i preuzimanje

- 1) Manipulacija je prikriven pokušaj da se utiče na uvođenje promena, kao što je izvrtanje ili okretanje činjenica, zadržavanje štetnih informacija ili stvaranje lažnih glasina,
- 2) Preuzimanje je forma manipulacije i učešća,
- 3) Jeftin i lak način da se odobije podrška onih koji pružaju otpor,
- 4) Promene mogu da propadnu ukoliko ciljne grupe oseće da su prevarene.

❖ Prinude

- 1) Korišćenje direktnih pretnji ili sila,
- 2) Jeftin i lak način da se dobije podrška,
- 3) Mogu da budu protivzakonite. Čak i zakonska prinuda može da bude ocenjena kao nasilništvo.

4.4.2. SAVREMENO RAZMIŠLJANJE O UPRAVLJANJU PROMENAMA

Promena organizacione kulture, postupanje sa stresom zaposlenih i uvođenje uspešnih promena donose važna pitanja za menadžere:

Kako menadžeri mogu promeniti kulturu u organizaciji- jer ona više ne podržava ciljeve organizacije, kako se suprostaviti stresu koji je sastavni deo današnjeg dinamičnog i neizvesnog poslovnog okruženja i na kraju kako uspešno sprovesti promene?

4.4.2.1. Promena organizacione kulture

Tokom vremena određena kultura može postati neodgovarajuća u jednoj organizaciji i slabost za menadžment, kratkoročno gledano menadžeri ne mogu mnogo da urade jer promena kulture traje godinama a ne mesecima ili nedeljama. Povoljni uslovi koji potpomažu promenu kulture najčešće su velika kriza koja izaziva šok u organizaciji pa podstiče ljude na razmišljanje o relevantnosti postojeće.

- 1) Najčešći pokazatelji krize su iznenadni veliki finansijski neuspeh, gubitak važnih klijenata ili ogromna tehnološka inovacija kod konkurencije.
- 2) Novo top rukovodstvo koje uključuje glavnog izvršnog rukovodioca ali može da uključi i sve više menadžere.

- 3) Što je organizacija mlađa i manja to je kultura slabija jer menadžerima je lakše saopštiti da nema ukorenjenih vrednosti.
- 4) Slaba kultura je podložnija promenama nego jače kulture.

Poznato nam je da zaposleni, više vole da rade na stari poznati način i samim tim ne vide probleme kao kritične. Kada želimo da menjamo kulturu postavlja se pitanje da li su uslovi adekvatni i kako uvesti promene u kulturu, jer se mora odmrznuti tekuća, da bi se primenio novi način činjenja i da se ojačaju nove vrednosti. Menadžeri moraju imati veliko strpljenje jer članovi organizacije ne napuštaju lako vrednosti koje su im poznate i od kojih su u prošlosti imali koristi. Promene ako dođu biće spore i uvek ostaje strah od povratka na staru poznatu praksu i običaje.

4.4.2.2. Upravljanje stresom zaposlenih

Fizička i psihološka tenzija koju pojedinac oseća kada se suoči ili podlegne iskušenju vanrednih zahteva, pritisaka ili prilika čiji ishod se procenjuje kao neizvestan, ali i važan, naziva se **stres**.¹¹

Svi smo mi jednom doživeli neki stres, on ne mora da bude nešto loše iako se uglavnom spominje u lošem kontekstu, stres ima i pozitivnu vrednost posebno ako nudi potencijalnu korist. Funkcionalan stres se javlja kod sportista. Glumcima ili zaposlenima pomaže da odigraju svoju ulogu na najbolji način u kritičnim situacijama. Nažalost stres se najčešće povezuje sa prinudom i zahtevima. Prinuda sprečava da se čini ono što želimo a zahtevi se odnose na gubitak nečeg što smo želeli. Najbolje možemo videti iz primera kad treba da se preda neki važan izveštaj ili kad se polaže ispit (vozački ispit i na fakultetu). Bez obzira na uslove stres postoji samo onda kada postoje određene sumnje i neizvesnosti u odnosu na to da li će se data prilika iskoristiti ili će prinuda biti odstranjena a možda čak smatramo da se gubitak mogao izbeći. Uvek je stres jače izražen kod pojedinca koji je nesiguran u svoje potencijale i neočekuju gubitak već samo uspeh, dok kod onih koji misle da je gubitak ili dobitak izvesnost u njihovim očekivanjima. Ukoliko uspeh nije važan i stres je izbegnut. Zaposleni kojem je nevažno to što će dobiti unapređenje ili otkaz, neće iskusiti stres.

Uzroci stresa mogu da proizilaze iz privatnog života zaposlenog, što se može odraziti na njegovo radno mesto, ili direktno iz pitanja koja su povezana sa organizacijom, a sve to se posle prenosi na lični, privatni život zaposlenog.

Lični faktori → STRES ← Faktori povezani sa radnim mestom

¹¹Robins S., Coutler M. (2005.), osmo izdanje *Menadžmen.*, univerzitet „Braća Karić“, Beograd, str 323

Simptomi stresa se ispoljavaju na nekoliko načina: kroz depresiju zaposlenog, sklonosti ka izazivanju nesreće ili nesposobnosti donošenja rutinskih odluka. Svi ovi znaci nas navode na zaključak, da je nivo stresa previsok za zaposlenog. Iz ovog primera vidimo da se simptomi stresa mogu grupisati u tri opšte kategorije:

- a) **Fizički**
- b) **Psihološki i**
- c) **Ponašanje**

Za menadžere su fizički simptomi najmanje relevantni. Psihološki simptomi i elementi ponašanja direktno utiču na rad zaposlenih i zbog toga imaju veći značaj.

Smanjivanje stresa je zadatak menadžera. Znamo da se stres nikada ne može u potpunosti eliminisati i samim tim što svaki stres nije nefunkcionalan (na primer kod sportista: podiže adrenalin i serum sreće pri doživljavanju uspešnog rezultata). Menadžeri mogu smanjiti stres povećanom kontrolom izvesne organizacione faktore koji dovode do smanjivanja stresa, ili će ponuditi pomoć zaposlenom za smanjivanje ličnog stresa. Na primer može da mu se ponudi neko lakše radno mesto za koje radnik poseduje više veština i znanja. Kod novozaposlenog radnika može se umanjiti stres ako mu se postave realna očekivanja i pruže jasni ciljevi za učinak, pojasne odgovornosti i smanji dvosmislenost putem povratnih informacija. Ukoliko je stres izazvan dosadom ili usled radnog preopterećenja, potrebno je promeniti opis radnog mesta koji će pomoći radniku da učestvuje u odlukama radi dobijanja društvene podrške.

U slučaju kada stres proizilazi iz zaposlenovog ličnog života, nameću se dva problema: menadžerima je to teško da kontrolišu lični život zaposlenog, drugo, moraju se uvažavati i etičke norme. Menadžeri nemaju prava da se mešaju u privatne živote zaposlenih, ali mogu da pozovu na savetovanje zaposlenog ukoliko je on zainteresovan i sam želi da razgovara o svojim problemima sa nekim. Organizacija može da unajmi i nekog profesionalnog savetnika.

Ponekad zaposleni ne žele da učestvuju u programima koje organizacije pružaju za smanjenje stresa, zato što ne žele da iko zna za njihove lične probleme i neće da ih iko vidi kao nesposobne za izvršavanje svojih zadataka na radnom mestu, i to se naziva paradoksom.

4.5. KLASIFIKACIJA PERSPEKTIVA I TEORIJA ORGANIZACIONIH PROMENA

4.5.1. KLASIFIKACIJA ORGANIZACIONIH PROMENA PREMA CILJU ILI UZROKU

Cilj promene otkriva i njihov uzrok što znači da se ova dva kriterijuma preklapaju i ona mogu da se vide kao dve vrste organizacionih promena:

1. organizaciona adaptacija i
2. organizacioni razvoj.

Organizaciona adaptacija predstavlja svaku organizacionu promenu koja se dešava usled potrebe organizacije da se prilagodi okruženju u kome funkcioniše. U adaptivnim promenama nema mnogo prostora za ispoljavanje inicijative, diskrecije ili inovativnosti menadžmenta organizacije, što znači da su organizaciji promene nametnute i ona nema mnogo izbora. Kompetentnost menadžmenta se ogleda u tome što sa minimalnim kašnjenjem, uočavajući potrebu za promenama, reaguje na promene u okruženju i sprovede te organizacione promene. Najuspešniji menadžeri će čak anticipirati promene u okruženju i menjati svoju organizaciju i pre nego što se pojave uzroci promena.

Organizacioni razvoj predstavlja onu vrstu promena koje nastaju usled internih procesa i promena u organizaciji. Kada se organizacione promene posmatraju iz ugla organizacionog razvoja, fokus je na prirodnim procesima rasta i razvoja u organizaciji. Promene u organizaciji se dešavaju onda kada se broj, znanje i ideje ili međusobni odnosi ljudi u organizaciji promene u stepenu koji zahteva i samu promenu organizacije. Sve proizilazi i zavisi od samih menadžera i zaposlenih. Bitno je i to da se organizacione jedinice ne mogu menjati odvojeno već jedino u istom pravcu u isto vreme.

4.5.2. STRATEŠKE PROMENE ORGANIZACIJE

Postoje promene koje učvršćuju organizacioni okvir i promene koje izazivaju propadanje organizacije. Autori ovog koncepta smatraju da se te dve promene razlikuju u svojoj dubini. Promene koje učvršćuju organizacioni okvir su postepene i dešavaju se u okviru postojećeg konteksta organizacije, postojećih vrednosti i sistema u njima. Promene kojima se razbija postojeći okvir organizacije su radikalne i one menjaju potpuno sve komponente kao i pretpostavke njenih članova. Prve promene su parcijalne i obuhvataju samo neke elemente organizacije.

Druge promene su sveobuhvatne i podrazumevaju podizanje nivoa efektivnosti čitave organizacije jer se ona na drugačijim osnovama prilagođava okruženju. Uloga

lidera u prvim promenama je samo da da podršku promenama dok je u drugim promenama njegova uloga mnogo direktnija i zahteva potpunu uključenost.

Empirijski je dokazano da se promene drugog reda dešavaju relativno brzo i da uključuju sve komponente organizacije. Glavni razlog je za to čvrsta sprega između komponenti organizacije i negativne povratne sprege, ona ne dozvoljavaju da se promene dešavaju lokalno i nepovezano a sinergija promena različitih komponenti organizacije povećava izgleda za njihov uspeh.

Radikalne organizacione promene se dešavaju kao rezultat kratkoročnog ali oštrog pada performansi organizacije ili kao rezultat sporijeg ali dugotrajnog pada rezultata. Određeni pad performansi je neophodan kako bi se mobilisala motivacija i energija za promene. Takođe česti razlog za radikalne promene je promena lidera organizacije.

4.5.3. PROPADANJE, ZAOKRET I SMANJIVANJE ORGANIZACIJE

Propadanje organizacije se može definisati kao smanjenje njenih resursa što nastaje kao posledica slabljenja njene adaptacije prema segmentu okruženja u kome posluje, a neki to nazivaju sindromom „Neuspeh rađa neuspeh“. Uzroci propadanja mogu biti eksterni i interni.

Entropija okruženja je eksterni uzrok i znači smanjen kapacitet okruženja za poslovanje organizacije u tom svom okruženju. Naše tržište je tokom 90- tih, bilo odličan primer koje je izgubilo značajan deo resursa i koje nije više bilo u stanju da „hrani“ resursima naša preduzeća. U tom slučaju organizacije imaju samo dve alternative:

- promeniti segment okruženja koji je izgubio kapacitet (promeniti poslovno područje kroz diversifikaciju u druge delatnosti),

- smanjiti operacije što povlači i smanjenje organizacije.

Drugi eksterni uzrok je gubitak legitimiteta organizacije. Organizacije čiji proizvodi i usluge više nisu potrebni gube legitimitet i time mogućnost da crpe resurse iz okruženja. To se posebno odnosi na javne institucije.

Treći uzrok propadanja organizacije je internog karaktera takozvana „Organizaciona atrofija“. Ona označava proces gubljenja sposobnosti organizacije da se prilagođava promenama u okruženju. Tokom vremena organizacija, suočavajući se stalno sa istim problemima izgrađuje programe i rutine, kojima rešava probleme ali to vremenom postaje neefikasno i rezultat je pad njene adaptabilnosti.

Organizacije koje nemaju dovoljno iskustva za rešavanje takvih problema u okruženju kao i one koje nemaju viška resursa kojima bi mogle da ublaže nepovoljne promene u okruženju (buffers) postaju ranjive i podložne propadnju a to se odnosi na mlade organizacije. Uglavnom se smatra da su važniji interni faktori za propadanje organizacije. Među eksternim uzrocima najznačajniji su:

1. ekonomski faktori,
2. konkurencija,
3. promene tražnje,
4. nagle promene cena,
5. socijalne i demografske promene,
6. tehnološke promene,

Interni faktori su mnogo raznovrsni ali je najznačajniji i broj jedan, loš menadžment.

Uzroci lošeg menadžmenta su brojni ali najbanalnije je nekompetentnost. Nažalost, to što je neko postavljen za direktora nekog preduzeća ne mora uopšte značiti da je on za taj posao i sposoban. Uzrok lošeg menadžmenta je nekada u njegovoj uskoj, funkcionalnoj orijentaciji. Najčešće se novi direktor postavlja iznutra. U funkcionalnim organizacijama kandidati za novog generalnog direktora su funkcionalni direktori. Tako bivši finansijski direktor vodi samo finansije a zaboravlja tržište i proizvodnju, dok bivši direktor proizvodnje brine samo o njoj a zanemaruje finansije i tržište itd. Nekada je uzrok lošeg menadžmenta mala upravljačka dubina, odsustvo sposobnih nižih menadžera, koja će organizaciju odvući u propast, iako imaju glavnog generalnog direktora kvalitetnog. Autokratski stil je takođe uzrok lošeg menadžmenta, to je vladavina jednog čoveka koji vodi organizaciju a ne koristi znanja stručnjaka, niti ideje i sposobnosti drugih menadžera.

Ostali interni faktori su:

1. nedostatak finansijske kontrole,
2. visoka struktura troškova,
3. nerazvijen marketing,
4. neadekvatno upravljanje velikim projektima,
5. preterana diversifikacija i ekspanzija,
6. pripajanja (akvizicije) i spajanja (merđeri),
7. visoko zaduživanje ili neadekvatna finansijska politika.

4.5.4. KARAKTERISTIKE USPEŠNE POSLOVNE ORGANIZACIJE KOJA JE SPOSOBNA ZA PROMENE

Organizaciona promena je svakodnevni izazov sa kojim se menadžeri suočavaju u svetu. Neke studije su pokazale da su menadžeri zadovoljni sa svojom radnom snagom a da nisu sami sposobni da izvedu promene. Organizacija mora da se pripremi za promene, zatim da menadžeri prepoznaju važnost svoje uloge u tom procesu, moraju biti lideri. Čak i kada nema otpora prema promenama neko mora preuzeti odgovornost za vođenje.

Primeri za uspešno uvođenje promena u organizaciji:

- Povežite sadašnjost i budućnost. Razmišljajte o budućim prilikama i faktorišite ih.
- Stalno učite i težite da vam to bude način života.
- Aktivno podržite i podstaknite dnevna poboljšanja i promene, ne zanemarite male uspešne promene kao i velike sa malim uspehom.
- Uvedite raznovrsne timove jer ta raznovrsnost obezbeđuje da se stvari neće odvijati na uobičajen način.
- Disidenti mogu da pomognu da se dođe do radikalnih promena.
- Organizacije koje se lako menjaju pronašle su način da zaštite ideju lakog proboja.
- Tehnologija se mora integrisati i obavezno je koristiti za uvođenje promena.
- Izgradite i produbite poverenje. Ljudi će podržati promene ako kultura u organizaciji uliva poverenje i ako menadžeri uživaju kredibilitet i integritet.
- Respektujte razumevanje zaposlenih o promenama, ali ih podstaknite da budu fleksibilni.
- Odstranite one koji pružaju otpor ali tek posle svih učinjenih napora da se promene njihovo mišljenje.
- Ciljajte na kratkoročni uspeh jer promene velikog obima mogu da budu dugotrajne.
- Postavite pozitivan primer.

4.6. PODSTICANJE NA PROMENE

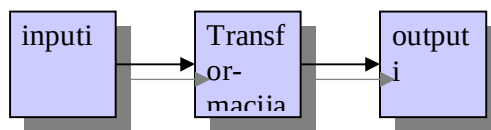
"Šta god ste napravili, najbolje što možete da uradite je da ga spalite do temelja svakih nekoliko godina...
U svetu u kome je nečuveno postalo normalno, u ludom svetu, stabilne, razumne organizacije nemaju smisla."

Tom Peters

U haotičnom svetu, velike globalne konkurencije, organizacije da bi ostale na tom svetskom tržištu moraju da stvore proizvode i usluge koje će stalno biti drugačije i bolje i da stalno prate i prihvataju najnoviju tehnologiju i saznanja. Velike svetske kompanije se ne smeju zadovoljavati uspesima iz prošlosti već težiti ka novim jer ukoliko se ne prate novi trendovi lako se nestaje sa svetske scene.

4.6.1. KREATIVNOST I INVENTIVNOST

Za kreativnost možemo reći da je to jedna veština kombinovanje ideja na jedinstven način ili stvaranje neobičnih asocijacija između ideja. Organizacije koje podstiču kreativnost teže ka jedinstvenim načinom rada i rešavanje problema na specifičan način. Ipak kreativnost sama po sebi nije dovoljna jer ako nešto nema svrhu onda ničemu ne služi. Rezultati kreativnih procesa moraju biti pretvoreni u nove korisne proizvode, usluge ili radne metode koje mi nazivamo inovacijama. Inovativne organizacije su karakteristične po svojoj veštini da usmere kreativnost u korisne svrhe.



Prikaz 3. Sistemski pregled na inovacije

- **Inputi- kreativni pojedinci, grupe, organizacije**
- **Transformacije – kreativno poslovno okruženje, proces, situacije**
- **Outputi – inovativni proizvodi, metodi rada**

4.6.2. TEHNIKE KOJE PODSTIČU KREATIVNI POTENCIJAL ZAPOSLENIH

Podsticanje kreativnosti kod zaposlenih zahteva sposobnost od menadžmenta da stvori ambijent za kreiranje inovacija i adekvatno vrednovanje zaposlenih za postignute rezultate, odnosno da stvori odgovarajuću inovativnu klimu i kulturu u preduzeću. Inovativnu organizacionu kulturu karakterišu vera u inovacije i puno inovacionih ideja, marketing orijentacija, timski rad, lojalnost organizaciji, spremnost za preuzimanje rizika, i visok osećaj odgovornosti. Savremene kompanije sa uspehom koriste različite tehnike za podsticanje kreativnosti i inventivnosti zaposlenih u funkciji razvoja.

- ✚ **Slobodno vreme za kreativni rad** – kompanija 3M svojim zaposlenima dozvoljava 15% radnog vremena u toku jednog dana da potroše na svoje vizije i istraživanja i isprobavanje novih ideja. Na taj način kompanija je dobila 50 000 novih inovativnih proizvoda.
- ✚ **Kros – funkcionalni timovi** – timovi u kompaniji „Motorole“ sastavljeni su od stručnjaka iz marketinga, inženjeringa i prodaje koji zajedno preuzimaju projekat i koji su prvi obučeni različitim veštinama koje su potrebne u kreativnom radu, istraživanje i razvoja, korišćenje zajedničkog mišljenja ali tehnikama za rešavanje konflikata. Kompanija „Ford“ je takođe preuzela pristup kros- funkcionalne timova za poboljšanje procesa, kreiranjem radionica „Ford- rapid“. Program radionica u trajanju jednog ili dva dana, sastoji se iz susretima pojedinaca iz različitih odeljenja koji čine timove i koji se susreću da bi posmatrali proces, identifikovali probleme, i predlagali rešenja. Sličan pristup koristi i kompanija „Clyser“ prilikom razvoja proizvoda.
- ✚ **Kreativni centri i mesta** – Ovakav centar u „Lucent Technologies“ ima purpurne zidove, zvezde na podu, a crteže na tavanici. Centar se naziva „Ideaversity“ i u njemu se vrši obuka i brainstorming sesije, istovremeno mogu da koriste biblioteku i videoteku, kako bi uvek imali informacije koje su im trenutno potrebne.
- ✚ **Delotvorna anarhija** – kod ovog pristupa svaki pojedinac slobodno postavlja pitanja šta radi neko drugi i na koji način radi u svrhu pronalaženja bolje metode rada. Ukoliko je atmosfera prisutna u svim nivoima u organizaciji i ukoliko postoji efikasna komunikacija, ovaj pristup može da pomogne da se ljudi oslobode, budu kreativni i razmenjuju svoje ideje.
- ✚ **Obuka** – „Dupoint“ obučava svoje zaposlene da budu kreativni, koristeći centar za obuku u okviru svoje kuće. Na kursovima se razmatraju načini kako treba postupati sa svakom idejom i izbeći sve ono što sprečava kreativnost. U radnim radionicama prisutno je puno menadžera i zaposlenog osoblja, sa različitim stepenom ekspertize, onih koji su bliski sa tehnologijama i onih koji to nisu. Ove grupe zajedno diskutuju ideje, koristeći Brainstorming tehniku i kreiraju predlog za nove proizvode.

✚ **Politika otvorenih vrata** – Neke korporacije, na osnovu stava da inovacije ne idu zajedno sa hijerarhijom, strukturom i zatvorenim vratima, zalažu se za kulturu otvorenih vrata. Na primer korporacija „Sony“ daje svim svojim glavnim dizajnerima direktan pristup vrhovnom menadžmentu kompanije. U kompaniji „Atlantic Web“ kancelarijski prostor je konstruisan u vidu kocke sa niskim zidovima – pregradama, koje olakšavaju saradnju.

✚ **Komunikacija** – Komunikacija je ono što omogućava da grupa ljudi zajedno krene napred i ona je od ključne važnosti kako bi se stvorile kreativne radionice u okviru kulture organizacije. Znatne ideje često nailaze na otpor zato je veoma važno da menadžeri komuniciraju sa zaposlenima o inicijativama o promenama kulture korporacije, da podstiču zaposlene u savlađivanju njihovih sumnji i neodlučnosti. Razmenom informacija u okviru organizacije ljudi razmenjuju ideje i formulišu nove misli koje mogu da određuju pravac kojim će se organizacija kretati u budućnosti.

Da bi se stimulisale inovacije nije dovoljno imati kreativne ljude, potrebno je imati i adekvatno poslovno okruženje, kako bi se začeo inovativni proces i napredovalo u postupku menjanja inputa u output. Organizacije varijabilne strukture pozitivno utiču na inovacije zato što je ta vrsta organizacije na niskom nivou formalizacije, centralizacije i radne specijalizacije, a organska struktura potpomaže fleksibilnost, adaptibilnost i unakrsnu razmenu potrebnu za inovaciju. Laka dostupnost mnogobrojnim resursima pruža ključne elemente za inovaciju. Menadžeri kojima je na raspolaganju izobilje resursa mogu sebi da dozvole kupovinu inovacija, troškove institucionalizacije inovacija i mogu da podnesu neuspeh. Česta međujedinična komunikacija pomaže da se sruše ideje za inovacije. Inovativne organizacije pokušavaju da smanje ekstremni vremenski pritisak na kreativne aktivnosti suprotno od stabilnog okruženja koje zahtevaju „mirne vode“. Studije su pokazale da ako neka organizaciona struktura izričito podrži kreativnost tad se kreativnost u radu zaposlenog stvarno poboljšava.

U inovativnim organizacijama uglavnom postoje slične kulture. One podstiču eksperimentisanje, nagrađuju uspehe, kao i neuspehe, a hvale i pogreške.

Karakteristike inovativne kulture:

- ✓ Prihvatanje predrasuda, (preveliko insistiranje na objektivnosti sprečava kreativnost),
- ✓ Tolerancija nepraktičnosti- često dovodi do inovativnog rešenja,
- ✓ Slaba spoljna kontrola,
- ✓ Tolerancija rizika,
- ✓ Tolerancija konflikta,
- ✓ Težište na ishodu a ne na sredstvima,
- ✓ Težište otvorenog sistema i pozitivan „ feedback“.

V deo

UPRAVLJANJE PROMENAMA U FUNKCIJI STVARANJA TOP FORME ORGANIZACIJE

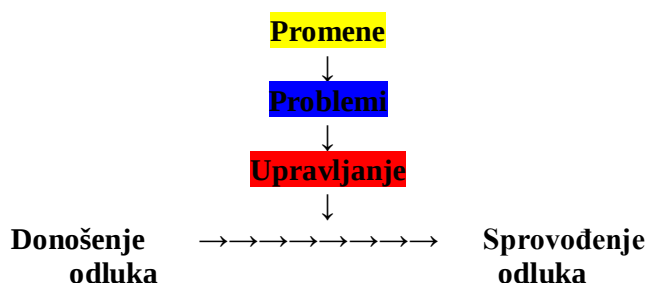
5.1. FUNKCIONALISTIČKI PRISTUP

“Život je jedna duga igra i bolje je poznavati njegova pravila”.¹²

Isak Adižes

Ako logično razmišljamo mogli bi menadžment posmatrati u svetlu funkcije koju obavlja, pod uslovom da bude oslobođena vrednosnih kriterijuma, bez ikakvih društveno-političkih, i kulturnih implikacija i to na svakom planu. Jasno nam je da su promene stalno prisutne i konstantne. Svaka promena stvara probleme a problemi traže rešavanje, a ta rešenja stvaraju nove promene. Ako su nam promene stalne onda su i problemi takođe stalni, a što su veći obimi i brzina promena, veći je broj složenost problema koji će se javiti usled njih. Ovo nas navodi da ćemo probleme rešavati sve dok smo živi, što je tačno i zato moramo biti u stanju rešavati sve složenije probleme jer to znači biti odrastao, dok upravljati znači živeti i prolaziti kroz promene koje sa sobom donose probleme.

Postavlja se pitanje kako upravljati promenama?



Ovo nisu vrednosni procesi jer mogu da se odnose na upravljanje bilo čime i uvek kad postoji promena, odluke se moraju donositi i sprovoditi u delo. Neodlučnost ili odlaganje donošenja odluke, je takođe vrsta odluke. Oni ne mogu pobeći od činjenice da kad god se nešto promeni, odluka se mora doneti ili će sama promena de facto „odlučiti“ u njihovo ime. Za uspešni menadžment donošenje dobrih odluka nije dovoljno već ih treba i uspešno sprovoditi. Neke odluke koje zahtevaju promene, čak ako su i izuzetno dobre, nikada se ne sprovedu u delo, a neke loše odluke (poput pušenja) brzo se sprovode, zato što ova dva procesa odlučivanje i sprovođenje nisu kompatibilni. Možemo za primer uzeti političke sisteme: demokratski i diktatura. Znamo da je u demokratskim sistemima teško sprovesti odluku koja zahteva promenu jer sistem možda donosi dobre odluke ali legitimno političko neslaganje, koje je bilo korisno u donošenju odluke, predstavlja otežavajući faktor u njenom sprovođenju. U totalitarnom sistemu je to suprotno, obično se donose loše odluke (jednostrane sa zabranom slobode štampe, neslaganja sa režimom i diskusija, po sistemu prinude) ali se lakše i brže sprovode. Iz ovih primera možemo zaključiti da je dobar menadžment demokatičan u odlučivanju i diktatorski u sprovođenju odluka. Da biste mogli donositi dobre odluke morate biti bez predrasuda. Morate biti demokatični sa sobom i drugima. Ali kada jednom donesete odluku, morate biti diktator, što u privatnom životu znači da Vas odluka mora obavezivati, da morate biti odlučni i sprovesti je do kraja.

$$Kvalitet menadžmenta = f \{ \begin{matrix} 1.kvalitet odluka \\ 2.efikasnost sprovođenj \end{matrix} \}$$

¹² Internet, <http://www.virtuelnimentor.com/blog/pregledano> 16.05.2011.

5.2. PREDVIĐANJE KVALITETA ODLUKA

Kvalitet menadžmenta, rukovođenja zavisi od kvaliteta odluka i od efikasnosti sprovođenja ali kako se donose kvalitetne odluke? Da bismo doneli kvalitetnu odluku moramo znati da predvidimo kvalitet odluka. Možno uzeti za primer dve grupe ljudi koje imaju identičan zadatak, rešavanje jednog istog problema i raspolaganje sa istim informacijama ipak će oni doneti dva različita rešenja samim tim što se ljudi međusobno razlikuju i to je ključni faktor u procesu rukovođenja ili menadžmenta. Da biste uspešno upravljali, morate se pozabaviti ljudima koji rešavaju taj problem, a ne samim problemom. Ako ne volite rad sa ljudima promašili ste profesiju. Zapitajmo se da li rukovodilac nužno zna više o rešavanju problema i zato je više plaćen? Ako je odgovor negativan onda za šta nagrađujemo rukovodioce? Oni bi trebalo da budu plaćeni za izbor pravih ljudi, stručnjaka koji će rešavati probleme na pravi način odnosno rukovoditi u traženju pravog rešenja. Menadžeri moraju da stvore okruženje koje će tim ljudima omogućiti pravilnu identifikaciju problema i pronalazjenje pravog rešenja.

Odluka je dobra ako se njome mogu postići željeni rezultati i ona organizaciju čini uspešnom i na kratke i duge staze. Organizaciju možemo posmatrati kao kompletnan sistem, kao i faktore zbog kojih je „zdrava“ ili „bolesna“. Pojedinačne probleme rešavamo tretiranjem čitavog sistema i možemo je smatrati holističkom¹³ teorijom. Ako organizacija primenjuje metod stalno, biće dugoročno uspešna ali ako ne, njena efikasnost će opadati sve dok ne nestane sa tržišta. To možemo uporediti sa pravilnom ishranom i vežbanjem.

Odluka mora organizaciju načiniti efektivnom. Kratkoročno, organizacija je efektivna ako su njene kratkoročne aktivnosti funkcionalne, dok je odluka funkcionalna ako zadovoljava neposredne potrebe zbog kojih je donešena.

Dugoročna efektivnost znači da organizacija postiže svrhu svog postojanja dok kratkoročna efektivnost je kada nešto radimo radi zadovoljavanja trenutnih potreba. U biznisu krajnji cilj je profit. Neke kompanije su toliko zaokupirane profitom da na kraju uprkos svemu, bankrotiraju i to baš zbog te preokupiranosti jer i mi sami sebi kad kažemo: „Moram biti uspešan i srećan danas!“ katkad postignemo baš suprotno od očekivanog. Opsednute zdravljem zovemo hipohondore. Profit je kao igra u tenisu, ako se usresrediš samo na rezultat teško ćeš postići uspeh već je bitno kako igraš i uspeh će samo doći na kraju. Ovaj primer se odnosi na menadžere koji upravljaju samo na osnovu rezultata a po Adizesu je to mehanistički jer je to uglavnom upravljanje izlazima sa slabijom orijentacijom na ulaze i procese. Primarna pažnja je usmerena na cilj a ne na sredstva postizanja tog cilja.

Drugi primer je čovečje oko, koje ako gleda u nišan istovremeno istom jasnoćom ne vidi metu, mora se odlučiti gde će usmeriti svoj pogled. Najmanja greška u nišanjenju znači da će metak pogoditi pogrešnu metu. Postoje ljudi koji smatraju, da je cilj važniji od sredstva kojim se postiže jer im to stvara dodatno uzbuđenje.

Da li znamo na šta se treba usmeriti kod upravljanja kompanijom ako to nije profit? Nije li svrha igre pobeda? Ipak profit sam po sebi nije cilj. Ako donosimo

¹³ Holistička- bavi se funkcionalnim i organskim odnosom delova i celina, prim. prev.

efikasne i efektivne odluke, proizvodimo dodatnu vrednost to je pokazatelj za profitne organizacije a šta je sa neprofitnim? Na primer bolnica, zavisno od bolničke ustanove, nužno ćemo razlikovati metod merenja dodatne vrednosti. Ako je bolnica koja se bavi istraživačkim radom, dodatnu vrednost ćemo meriti brojem objavljenih rezultata, dok bolnica koja se bavi obučavanjem novih kadrova, dodatnu vrednost merimo brojem doktora koji su u njoj završili obuku. Pažnju treba usmeriti na funkciju koja ta organizacija vrši u društvu, zatim na vrednost koju ona stvara i njihovu procenu, pa tek onda na smanjivanje troškova proizvodnje tih dobara. Treba započeti sa tim kako se ta vrednost stvara, sa funkcionalnošću. "Dugoročno posmatrano, treba se usmeriti na doprinos većim sistemima kojima ta organizacija pripada. To znači zadovoljavanje svrhe njenog postojanja."¹⁴ Na primer, olovka nema svrhu postojanja ako ne piše. Disanje je beskorisno, ako ne udišemo kiseonik koji je neophodan za naš opstanak u životu.

Ako je organizacija mlada ona se najviše usmerava na zadovoljavanje potreba klijenta, dok sa svojim starenjem menja svoju orijentaciju na profit. Upravo u takvoj situaciji mnoge organizacije bankrotiraju jer misle samo na rezultat a ne i na sam proces.

¹⁴ Adžes I.(2008a.) citirano izdanje **Upravljanje promenama**, Asee, Novi Sad, str 38

5.3. EFIKASNOST I EFEKTIVNOST

Kratkoročna efektivnost je neophodna za dobro odlučivanje dok dobro odlučivanje predstavlja polovinu dobrog upravljanja. Za dobru efikasnost potrebno je sistematizovati organizaciju i standardizovati njene procese. Prave stvari nije dovoljno uraditi već ih moramo raditi u pravo vreme, pravim redosledom, intenzitetom i pravilno raspoređene. Prave stvari treba uraditi na pravi način odnosno nači najefikasniji način obavljanja poslova. Kad je preduzeće mlado više je efektivno dok sa svojim starenjem postiže i efikasnost. Ako je efikasnost visoka onda je i profit velik kao i dodatna vrednost a to je merilo uspeha u biznisu. Smanjenjem troškova postizemo veći profit, ali taj period između smanjenja troškova i pada prodaje (klijenti gube poverenje u proizvod) zbog smanjenja troškova, stvara pogrešan utisak da je kompanija profitabilna dok se ona u stvari nalazi pred bankrotstvom. Ona je kratkoročno profitabilna ali na duže vreme smanjenje prodaje će učiniti svoje.

Dugoročna efektivnost znači da organizacija postiže svrhu svog postojanja dok je kratkoročna efektivnost kada nešto što radimo radimo na zadovoljavanje trenutnih potreba. Dugoročna efektivnost znači i to da će naša sadašnja odluka zadovoljiti buduće potrebe klijenata.

Dugoročna efikasnost znači transformisati svest organizacije-njen indentitet, sistem vrednosti, način ponašanja i filozofiju-od mehanističke do organizmičnoj. Svi zaposleni dele emocionalne, socijalne a ponekad i ekonomske plodove pobeđe. Oni funkcionišu samo kao tim pa tako i gube i dobijaju. Početak svake organizacije, društva i zajednice je svest o međuzavisnosti. Rabin Abraham Hešel je rekao „Ako nisam sam za sebe, ko će onda biti za mene? A ako sam samo za sebe, ko sam onda ja?“¹⁵

EFIKASNOST BEZ EFEKTIVNOSTI – PROIZVODI BEZ POTRAŽNJE EFEKTIVNOST BEZ EFIKASNOSTI - MONOPOL

Da bi bila kratkoročno efektivna, organizacija mora da zadovolji potrebe klijenata a koja se meri ponovljenom prodajom. Kratkoročna efikasnost znači najmanju moguću upotrebu sredstava, uključujući i menadžersko vreme za postizanje rezultata. Zbog svega toga organizacija mora biti sistematizovana, administrativna i organizovana uključujući i potrebnu disciplinu za ostvarivanje ciljeva.

Za dugoročno postizanje efektivnosti organizaciji je potrebno preduzetništvo, proaktivnost, jer ona mora da predvidi budućnost i zato mora biti kreativna sa spremnošću da preuzme rizik. Da bi bila dugoročno efikasna organizacija mora biti i integrisana u tim u kojoj će vladati klima saradnje ali tako da niko od njih nije nezamenjiv.

Za uspešno poslovanje organizacije je potrebno da ona ustanovi potrebe svojih klijenata kao i ostalih učesnika u poslovanju, da ih prati, zatim da sačini dobar sistem ili povoljnu klimu koja uzajamno zadovoljava sve potrebe.

¹⁵ Adižes I. (2008b.) citirano izdanje **Upravljanje promenama**, Asee, Novi Sad,,str 58

5.4. FINANSIJSKA REVIZIJA U FUNKCIJI EFIKASNIJIH I EFEKTIVNIJIH INFORMATIVNIH MOGUĆNOSTI FINANSIJSKIH IZVEŠTAJA

Osnovu javnog interesa svakako čini stabilan rast i razvoj privrede i društva u celini. Neophodan uslov za ovo jeste transparentnost ekonomskih aktivnosti, najpre u zemlji a potom i na međunarodnom planu. Za kreiranje transparentnog privrednog i društvenog sistema neophodne su adekvatne finansijsko - računovodstvene informacije, koje čine osnovu za ekonomsko rasuđivanje i donošenje ekonomskih odluka. Da bismo pravilno mogli da shvatimo funkcionisanje dvostranog procesa na relaciji profesionalna odgovornost - javni interes, neophodno je da apostrofiramo njegove ključne aktere. To su: menadžment preduzeća, država i profesionalne asocijacije računovođa i revizora.

Zadatak vrhovnog menadžmenta jeste polaganje računa o stanju, uspehu i promenama u finansijskom položaju preduzeća; donošenje pojedinačnih finansijsko poslovnih odluka; sistematsko upravljačka kontrola poslovno finansijskog procesa u preduzeću. Dakle, njegova uloga se pre svega svodi na kreiranje eksternih finansijsko računovodstvenih informacija, a potom se on javlja kao korisnik finansijsko računovodstvenih informacija preduzeća koja vodi i drugih preduzeća.

Međutim, uprave naših preduzeća ne ispunjavaju na zadovoljavajući način ni jednu od ovih funkcija, a za to postoje tri glavna razloga. Prvi je veoma niska računovodstvena obrazovanost članova vrhovnog menadžmenta, drugi je neadekvatan stepen poslovne etike i treći je, odsustvo sankcija za slučaj emitovanja nedovoljno relevantnih, pouzdanih i uporedivih finansijsko računovodstvenih informacija. Način za prevazilaženje pomenutih problema je svakako u intenziviranju računovodstvenog obrazovanja menadžera, te u zahtevu da sačine sopstveni kodeks poslovne etike, jer će najveći stepen odgovornosti za istinito i pošteno informisanje o preduzeću upravo njima pripasti.

Država je ključni akter odnosa profesionalna odgovornost - javni interes. U našoj zemlji, značajan kvalitativan iskorak u odnosu na prethodno stanje stvari načinjen je donošenjem Zakona o preduzećima. Međutim, i ovde je propuštena prilika da se materija o polaganju računa o stanju, uspehu i tokovima sredstava, inkorporira u navedeni Zakon, čime je takođe ispuštena prilika da se pojasne nadležnosti i odgovornosti top menadžmenta. Zakon o računovodstvu učinio je dva značajna pomaka. Prvi je da se regulisanje određenih pitanja vezanih za vođenje poslovnih knjiga i eksterno finansijsko izveštavanje regulisalo na prilično uporediv način sa svetskim uzorima. drugi se odnosi na delimično povlačenje države i delimično ustupanje mesta profesionalnoj asocijaciji. Profesionalna asocijacija računovođa i revizora stekla je izrazito važne i velike nadležnosti i odgovornosti za odnos profesije prema javnom interesu. Država u tom smislu treba da se angažuje oko izrade jednog dobrog zakona o reviziji, kao i oko intenziviranja procesa obrazovanja i dodele sertifikata revizorima.

MRS(međunarodni računovodstveni standardi) se smatraju najpouzdanijim i najprikladnijim odgovorom zahtevima jedinstvenog finansijskog izveštavanja iz razloga što je:

- Finansijska informacija središnji deo tržišnih informacija,
- Finansijsko izveštavanje ključni elemenat jedinstvenog tržišta,

- Finansijsko izveštavanje vitalna veza između sastavljača finansijskih izveštaja i investitora i
- Finansijsko izveštavanje je presudno za postizanje visokog nivoa uporedivosti na jedinstvenom tržištu hartija od vrednosti.

MRS nisu nepromenjivi već se menjaju sa pojavom novih i boljih metoda ili promenom okolnosti. Zadaci MRS su:

- Regulisanje principa i pravila priznavanja, merenja i obelodanjivanja ,
- Regulisanja načina priznavanja, merenja i obelodanjivanja i
- Procedure priznavanja, merenja i obelodanjivanja .

MRS nisu podzakonski akti i nisu doneti na osnovu zakona, MRS su norme računovodstvenog ponašanja kao direktan nastavak zakonskih normi sa istom pravnom snagom kao i sam zakon. Možemo zaključiti da MRS su skup pravila i postupaka koji determinišu opšte prihvaćenu računovodstvenu praksu u datom vremenu. Faktori koji utiču na formulisanje MRS mogu biti politički, pravni i kulturni. Kao najznačajniji se ističu izvori finansiranja i priroda tržišta kapitala, način oporezivanja, računovodstvena profesija, priroda računovodstvenih propisa, nacionalna kultura i tradicija, međunarodni i politički odnosi.

Obim i struktura aktive i obim i struktura pasive, predstavljaju informacionu osnovu za ocenu i procenu finansijskog položaja. Ove informacije pruža bilans stanja. Prihodi i rashodi kao indikatori vrednosti zadovoljenih potreba i utrošenih resursa osnova su za ocenu i procenu rentabilnosti. Ove informacije pruža bilans uspeha. Ciljevi finansijskog izveštavanja su informacije o promenama finansijskog položaja. Sadržane su u bilansu stanja, bilansu uspeha o promenama na kapitalu i izveštaju o novčanim tokovima. Napomene uz finansijske izveštaje doprinose kvalitetu ocene i procene finansijskog položaja, rentabilnosti i promene finansijskog položaja.

5.5. NEKOMPATIBILNOST ULOGA

Kvalitet upravljanja direktno zavisi od kvaliteta odluka koje donosimo i od načina kako ih sprovodimo. Veoma je teško postići zadovoljenje neke potrebe i integraciju. Da bismo donosili kvalitetne odluke, moramo se usresrediti na pružanje usluga, jer je to smisao postojanja naše organizacije. Prvo moramo utvrditi svoje klijente pa njihove potrebe. To čini organizaciju efektivnom samo na kratke staze, jer se potreba za određenom uslugom menja tokom vremena. Moramo se baviti i administracijom što organizaciju čini efikasnom u kratkoročnom periodu. Uloga preduzetništva čini organizaciju proaktivnom jer priprema organizaciju za poslovanje sa klijentima u budućnosti, znači za dugoročnu efikasnost. Poslednja potreba je za integrisanjem. Ona transformiše organizacionu kulturu sa mehanističke (svi učesnici u poslovanju učestvuju izolovano) na organizmičnu (u kojoj deluju međuzavisno zbog zajedničkih interesa). Uloga preduzetnika i integratora je u potpunoj suprotnosti, isto kao kombinacija uloga proizvođača i preduzetnika. U jednom momentu se mora prestati planirati i početi izvršavati. Integracija i dezintegracija ne postoji samo među ljudima, tj. kao međuljudski odnos, već to može da se opiše i unutar jedne osobe zato što postoji više „ja“ u čoveku. Ima ih nekoliko i to je: razum, telo, emocije i duh. Često su u sukobu, jer razum donosi odluke koje mogu biti štetne za telo i duh, pa ceo organizam pati. Što je više promena u našem životu, razum, telo, emocije i duh bivaju sve više nesređeni. U zavisnosti šta čovek preferira u životu ta uloga preovlađuje a ostale budu manje ili više zapostavljene. Nekim ljudima gospodari razum pa ih često nazivamo – ljudi roboti, dok drugima emocije su na prvom mestu, pak treći najveću brigu posvećuju svom telu i zdravoj hrani, ponekad do opsednosti. Što je više promena veći je stepen međuljudske i unutar ljudske dezintegracije a to se manifestuje u nedostatku ljubavi među ljudima i ljubavi pojedinaca prema samome sebi.

Dr Isak Adžić je ove ljudske osobine preneo na organizaciju i tako objasnio nekompatibilnost stilova funkcija, na primer, marketing i prodaja. Marketing treba da bude dugoročno orijentisan i da traži odgovore kako se spremiti za budućnost dok prodaja treba da bude kratkoročne orijentacije i efikasna. Marketing je orijentisan ka budućim promenama koje mogu da poremete red koji je neophodan za kratkoročno orijentisanu efikasnost prodaje. Da bi izbegle konflikte, neke kompanije marketing i prodaju udružuju u jedan sektor, ta greška je od glavnih uzroka birokratizacije. Suština je u tome da ako isti direktor na čelu marketinga i prodaje, marketing je tad u nemogućnosti da obezbedi ono što je njegov primarni zadatak, da obezbedi vođenje promena. On služi samo kao potpora prodaji.

Uvek može da se desi da nema jedne funkcije ili uloge u upravljanju, a to dovodi do lošeg upravljanja. Zato je važno da nijedna uloga ne bude zaboravljena. Organizacija će biti ili neefektivna ili neefikasna u kratkoročnom periodu. Pre ili kasnije ćete morati obratiti pažnju na ulogu ili funkciju koja nedostaje da biste imali zdravu organizaciju. Kad trener kaže svojoj ekipi „Hajde da pobedimo“ bez plana i kako nastupati, verovatno ako i dođe do pobeđe biće samo jedna slučajna pobeđa, ali ne i za najbolji plasman u ligi, jer je pre svega potrebno odgovoriti na pitanja: zašto, kako, ko, šta, treba raditi u timu? Ali ako želimo preći sa reči na dela, moramo prestati sa planiranjem i odlučno staviti tačku na promene, i početi sa radom, jer ako su promene mnogobrojne malo toga se može postići. i takve organizacije ostaju paralizovane i propadaju.

5.6. STILOVI DOBROG I LOŠEG UPRAVLJANJA

5.6.1. STILOVI LOŠEG UPRAVLJANJA

Upravljanje znači odlučivati a da bi se usredsredili na dugoročnu i kratkoročnu efektivnost i efikasnost potrebno je sprovesti sve uloge i takve organizacije će biti proaktivne i organske. Naš savremenik i autor mnogih menadžerskih stručnih dela, Adižes, stvorio je arhetipove ekstremnih slučajeva (PAEI).

P – tip P je usamljeni jahač-----PROIZVOĐAČ
A – tip A je birokrata-----ADMINISTRATOR
E – tip E je palikuća-----PREDUZETNIK
I - tip I je supersledbenik-----INTEGRATOR
----- je beskoristan čovek.

Ako je uloga P-proizvođač- postizanje dominantna, znači organizacija je strogo usmerena na postizanje svrhe postojanje organizacije. Ostale uloge ne postoje i takav stil Adižes naziva „Usamljeni jahač“. Za njega nisu karakteristične ni nove ideje a ni promene i vizija budućnosti. Integracije nema. Postavlja se pitanje kako je Usamljeni jahač došao do pozicije menadžera? Zato što je marljiv i radan a takvi izvršioci često dolaze na odgovorna mesta. Kad dođe u situaciju da rukovodi nekolicinom ljudi doći će do problema, jer on nije integrator i samo se ističe u proizvodnji rezultata a to za dobrog menadžera nije dovoljno. Njegov posao nikad se neće završiti, jer on tako želi. Danonoćno sedi nad svojim radnim mestom čak i ako nema nekog posla, jer smatra da ne može da živi bez posla tako da mu je torba puna nedovršenih projekata koje nosi i kući, mada često te torbe nikad i ne otvori.

Birokrata upravlja organizacijom na osnovu već utvrđenih pravila. Sistem već postoji on ga samo pomno sledi jer po njemu sve mora biti dokumentovano i stavljeno u priručnike. Razlikuje se od Usamljenog jahača u tome što odlazi sa posla na vreme a takođe i dolazi na vreme a to je kod njega i najbitnije, da svi poštuju pravila da često nije ni važno ko, šta, i da li radi, nego da su sve svoje poslove ispoštovali tačno na vreme. On uvek teži tome da spreči zloupotrebe, načini nova pravila, nove operative procedure, kao i novu politiku organizacije. Što je više pravila više je i kršenja, te to traži nova pravila. Knjiga propisa raste ali to dovodi do više otkrivanja kršenja tih istih pravila. Kompanija kojom rukovodi Birokrata može se bližiti bankrotstvu ali njega će najviše zanimati ko nije „popunio formular“, što znači da njega zanima samo propis a ne šta zapravo radi. Forma je njemu važnija od funkcije a njegovi podređeni mogu samo da ga slede i možda na isti način jednog dana mogu postati predsednik te kompanije.

Kod tipa (E) „PALIKUĆA“ nema uloge proizvođača, jer on ne obraća pažnju na obezbeđenje trenutno potrebne usluge. Nema ni uloge Administratora jer detalji u vezi obavljanja poslova su potpuno nevažni, kao ni uloge Integratora što znači da njemu međuljudski odnosi takođe nisu bitni, kao ni izgradnja tima a ni organizaciona

klima. On isključivo obavlja ulogu preduzetnika, okrenut je budućnosti i priprema organizaciju da se suoči sa promenama. Palikuća neprekidno stvara i uvek je spreman da uđe u rizik. Njemu nije važno kad će stići a niti otići sa posla, dok njegovi podređeni moraju ostati 24 sata na poslu jer ne znaju kada će se predsednik pojaviti i kada će otići. On sebi dozvoljava da bilo kog saradnika pozove telefonom u bilo koje doba dana ili noći da rešavaju poslovne probleme. Dakle, zaposleni moraju biti spremni na sva moguća iznaneđenja. Ljudi zaista teško mogu razumeti šta se dešava sa tipom Palikuća, greše bez obzira rade li na njegovim idejama ili ne, pošto je veoma teško ići u korak sa njegovim idejama, osećaju se kao gubitnici i to konstantno, dok i on sam pati zbog neuspeha. Njegov mozak juri brže od mogućnosti organizacije da njegove ideje pretvori u dostignuća i on se zbog toga oseća nezadovoljan

Tip(I) SUPERSLEDBENIK je zainteresovan za to ko nešto radi, bez obzira šta, kako ili zašto. On posmatra ljude i njihove međusobne odnose. On nije vođa on prati svoje sledbenike. Bolje je politički potkovan nego bilo ko drugi, neko bi ga opisao kao nasapunjana riba jer se uvek izmigolji. Oseti vibracije i podvodne struje pre svih drugih. Grupna dinamika i politika grupe je njegov glavni interes. Zaposleni kod nasapunjane ribe se nazivaju doušnicima. Oni istražuju šta se dešava , ko je šta rekao, zašto je to rečeno i šta se pod tim mislilo. Pomoću svojih doušnika čuje i zna šta se sve desilo u organizaciji.

BESKORISTAN ČOVEK je menadžer koji nije zainteresovan ni za jedan aspekt odlučivanja šta, kako zašto ili ko, već jedino da opstanu. Oni imaju spor menadžerski metabolizam i nizak nivo energije. Oni stalno govore „Da, o da“ i klimaju glavom a da u stvari ništa naročito ne rade. Oni tako beskorisni skoro nikad ne pokazuju otpor prema promenama. Usamljeni jahač će pitati kako to da uradi jer nema vremena, birokrata se opire promenama jer zna trošak svega a vrednosti ničega. Oni razmišljaju o posledicama koje promene donose i zato kažu da je ona nemoguća jer je to veliki rizik i skupo. Supersledbenici su protiv promene jer one mogu biti politički opasne. Pravo vreme za njih ne znači u kome je tržište spremno za neki potez, već trenutak u kome taj potez dozvoljava politička klima unutar preduzeća. Veoma je teško otarasiti se Beskorisnog čoveka jer se on uvek slaže sa vama i prihvata svaki dogovor ali naravno ne miču prstom da bi nešto promenili i tako su zadovoljni takvim stanjem. Ako neko dobije otkaz beskoristan čovek će to prokomentarisati „Ne znam zašto su otpustili Mariju, ona ništa nije radila. Mogućnosti beskorisnog čoveka ne rastu zbog toga i ljudi u njegovom preduzeću stagniraju. Kad Beskoristan čovek zamre u smislu rukovođenja, zamreće i ljudi koji su pod njegovom kontrolom. Kad Vam menadžeri kažu da je sve u redu i da niko ne nastoji da se popravi ili promeni, dijagnoza je da tu ima previše Beskorisnih ljudi.

Ako uporedimo sve modele lošeg upravljanja Usamljenog jahača, Birokratu, Palikuću, Supersledbenika videćete da je razlika između njima u ulogama, Beskoristan čovek nema nijednu ulogu dok oni imaju po tri. Kad izgube te svoje uloge postaju Beskoristan čovek. Posle dvadeset godina iskustva oni nisu ljudi sa dvadeset godina iskustva nego jednom godinom iskustva ponovljenom dvadeset puta.

5.6.2. KAKAV JE STIL DOBROG UPRAVLJANJA ?

Promena sledi životni ciklus, pa možemo reći da u svakoj fazi životnog ciklusa izvesni problemi su karakteristični. Neki od ovih problema su normalni a neki nisu. Uloga menadžmenta je u tome da ukloni probleme karakteristične za tu fazu i da organizaciju pripremi da se suoči sa problemima koji će se pojaviti u sledećoj fazi jer je to neophodno da oni ne bi postali nerešivi. Možemo izvesti zaključak, da je potrebno donositi odluke da bi se rešavali problemi koji dolaze sa promenama. Odluka mora biti rešenje koje će organizaciju učiniti efektivnom i efikasnom, kako kratkoročno tako i dugoročno.

Potrebna je osoba kompletnog (PAEI) stila, neko ko je savestan i organizovan, sistematičan i celovit čovek. On mora imati široke vidike, biti kreativan i spreman da preuzme rizik. Pored svega toga mora biti svestan tuđih potreba, treba da zna kako da izgradi tim i mora biti zamenjiv. Ovakav menadžer u realnosti ne postoji. Niko nije savršen, bio on roditelj (koji je i menadžer svom detetu, porodici) ili poslovođa, menadžer ili lider. Na ovom svetu ništa nije savršeno pa ni menadžer. Ne postoji bezgrešan genije. Ako on ne postoji ne znači da se sa svakom organizacijom loše upravlja, jer se može sačiniti dobar tim, i to znači da nam nije potreban svemogući genije već komplementarni tim. Kad se misli na tim misli se na grupu stručnjaka iz različitih sfera poslovanja a koje su potrebne za organizaciju, ljude sa komplementarnim stilovima u načinu rasuđivanja. Razlike ujedinjuju snagu ako ujedinjene kompenzuju međusobne slabosti. Konflikt je neizbežan i neophodan u upravljanju promenama. To možemo uporediti sa mornarima i morem jer oni ne mogu preploviti more bez velikih talasa.

Poznat nam je socijalistički teoretičar Karl Marks (Karl Marx) koji je živio u vreme promena izazvanih industrijalizacijom, bio je svedok konflikata prouzrokovanih industrijalizacijom i zato je propovedao negaciju konflikata, putem besklasnog društva u kome postoji zajedništvo interesa, gde se ujedinjuju radnici, seljaci i inteligencija. Primena njegove teorije ukinula je konflikte u velikoj meri ali zaustavila promene. To nam može potvrditi istorija Sovjetskog Saveza koji je tonuo u sve dublju tehnološku, ekonomsku pa čak i umetničku zaostalost, zbog pogrešne vladavine tadašnjeg predsednika. Ne postoje promene bez konflikata i ako se pokuša to sprečiti, može se ukinuti nešto drugo. U organizacijama imamo kolege koje ne moraju da se slažu međusobno ali moraju respektovati različita mišljenja između sebe i to se naziva kolegijalno neslaganje koje se zasniva na međusobnom poštovanju. Iz tih sučeljenih mišljenja može se učiti. Sama reč kolega potiče od latinske reči koje znači stići zajedno. U modernom društvu se suočavamo sa problemima sve kompleksnijim jer samim tim što postoji različita kultura, stilovi i društva, stvara različita gledišta na probleme i stvara konflikt između društava i zemalja.

Za donošenje dobrih odluka potreban nam je komplementaran tim koji funkcioniše uz međusobno poštovanje. On je samo onda konstruktivan kad postoji saradnja. Da bi se postigao sinergetski efekat kroz saradnju mora postojati učenje. Podići kapacitete zaposlenih, učiniti da „obični ljudi mogu postići neobična dela”¹⁶, biti posvećen uspehu kompanije, ne žudeći za vlastitom pobedom već zajedničkim trijumfom- najvažniji je posao jednog menadžera.

¹⁶ Draker P. (2004.) *Draker iz dana u dan* Asee, Novi Sad

5.7. NADLEŽNOST, OVLAŠĆENJE, MOĆ I UTICAJ

Inicijalne promene u tehnološkom domenu ne mogu se odvojeno posmatrati od promena ekonomskog i društvenog sistema. Dugoročne implikacije tehnoloških promena, posebno njihov uticaj na zaposlenost i zarade bili su predmet interesovanja od samog početka intenzivnijeg tehnološkog razvoja i industrijalizacije.

. Posebna naučna disciplina Menadžment tehnologije i razvoja, svoje korene nalazi u ekonomskoj nauci, analizi tehnološkog procesa, teoriji tehnoloških inovacija, modelima naucno-istraživackog rada i razvoja, koji se tu razvijaju. Njene osnove nalaze se i u inženjerskim naukama, fundamentalnim postavkama i znanjima o tehnologijama proisteklim iz osnova fizike, hemije, inženjerske mehanike, mašinstva. Svoj puni smisao i razvoj, disciplina Menadžment tehnologije i razvoja nalazi u okvirima organizacionih nauka, menadžment nauke u okviru koje se nalazi osnov za multidisciplinarni pristup, za teorijsko i prakticno sagledavanje i rešavanje problema tehnologije, procesa, proizvoda i informacionih tehnologija, polazeci pre svega od savremenih proizvodnih tehnologija i tehnoloških sistema u proizvodnji.

Prihvatanje i primena novih tehnologija iziskuje suštinske promene organizacije i upravljanja u preduzeću. Pokazatelji govore o tome da su mnoge organizacije zaključile da ne samo i jedino tehnologija, već i upravljanje i organizacija predstavljaju kritične faktore za uspešnost njihovog sveukupnog tržišnog nastupa i uspešnosti u poslovanju. Dok su 1985-ih menadžeri svoje snage usmeravali ka rešavanju "hardverskih pitanja", oni sada smatraju da je "softverska strana" kritična u ostvarivanju integralno uspešnog preduzetničkog napora. Ono se može uporediti sa svojevrsnim prelaskom od kvantitativnog ka kvalitativnom aspektu menadžmenta. Utoliko disciplina "menadžment tehnologije" sve više i sama postaje interdisciplinarna.

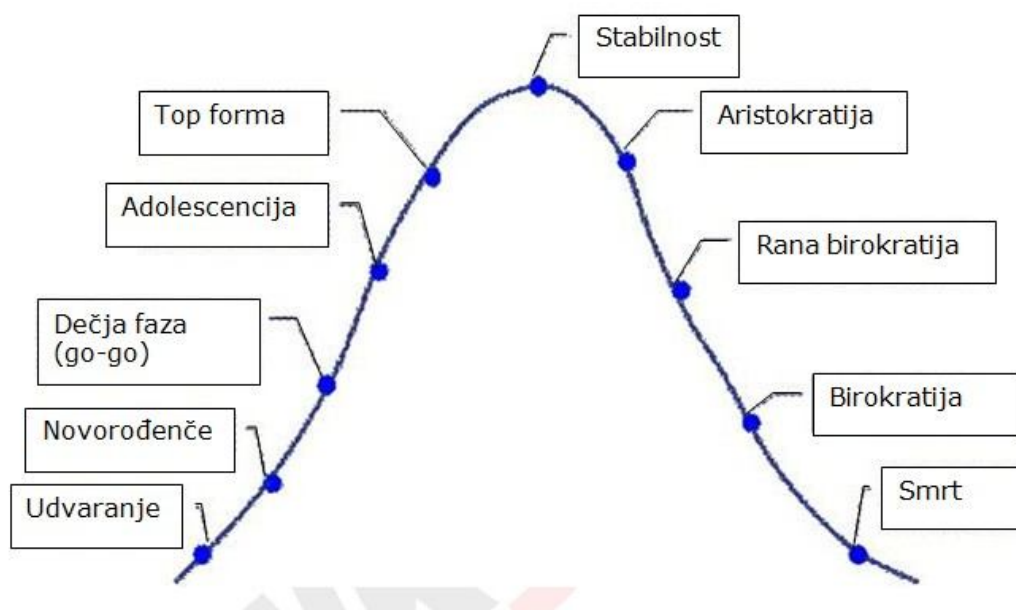
Karakteristike novog poslovnog okruženja moguće je analizirati sa stanovišta najznačajnijih pokretača promena, implikacija njihovog uticaja i kritičnih faktora uspeha. Upravljanje promenama predstavlja sistematski i strukturirani pristup u stvaranju održive promene ponašanja zaposlenih unutar jedne organizacije.

Upravljanju promenama imanentno je:

1. nezadovoljstvo ostvarenim performansama i korišćenim strategijama;
2. postojanje vizije bolje alternative koja može da se saopšti i objasni drugima;
3. postojanje strategije za implementaciju promene i ostvarenje željenog stanja;
4. i otpor sprovođenju promena.

Poznavanje same prirode promene je kritično za planiranje procesa promena.

5.8. ŽIVOTNI CIKLUS PREDUZEĆA



Prikaz 13. Životni ciklus preduzeća¹⁷

Vitalnost organizacije se manifestuje u međusobnom odnosu dva faktora – fleksibilnosti i kontrolisanosti. Ni jedno preduzeće ne može istovremeno da bude maksimalno fleksibilno i da drži pod kontrolom sve svoje aktivnosti. Stadijum razvoja u kome su na relativno visokom nivou izjednačeni njegova fleksibilnost i njegova sposobnost kontrolisanja vlastitih procesa naziva se Top forma. Do ove oblasti preduzeće raste, nakon nje ono počinje da stari. Svaku fazu prate određeni problemi - normalni (koji postoje u fazama rasta) koje organizacija može da reši, ne ponavljaju se, ne traju jako dugo i karakteristični su za tu fazu razvoja. U fazama starenja postoje samo patološki problemi.

¹⁷Adižes, (2009.) dopunjeno i revidirano izdanje knjige **Upravljanje životnim i ciklusima preduzeća** Asee, Novi Sad.

5.8.1. RAĐANJE IDEJE – UDVARANJE

Organizacija još nije rođena. Karakteriše je uzbuđenje. Naglasak je na idejama i mogućnostima koje nudi budućnost. Osnivači su često optimistički raspoloženi, mogu dati obećanja koja se posle ne mogu ispuniti. Osnivači pokušavaju da ubede sebe da krenu u poduhvat. To su normalni problemi. Ako samo postoji spremnost da se smišljaju ideje (E) a ne razmišlja se o rezultatima (P), sprovođenju (A) i sposobnosti da se zajedničkim snagama (I) ide napred, tada nastupa patologija - Flert. Osnivač odbija da sagleda realnost pri donošenju odluka; stepen posvećenosti nije jednak riziku - organizacija nema preduslova da se "zapravo" rodi. Patološki problemi ove faze su i :

ignorisanje tržišta i realnosti, nesigurna kontrola.

5.8.2. POČETAK – DOBA POVOJA

Onog momenta kada se firma registruje, iznajme ili kupe poslovne prostorije i prvi ljudi stave na platni spisak – preduzeće je stvarno počelo da postoji. Preokret je nastao spremnošću da se preuzme rizik stvaranja i to prati veliki rad zbog potvrđivanja sopstvene vizije. Nove ideje i lepe misli nisu ono što je potrebno u ovoj fazi, nego “koliko si danas prodao?” ili “koliko si komada danas proizveo?”. Fanatična posvećenost radu, privlačenju i zadržavanju klijenata su dominantne opsesije ovog stadijuma. Manjak prostora i opreme, nedostatak gotovine i kvalifikovanih ljudi, nejasne nadležnosti (svi rade sve), nedefinisano radno vreme, godišnji odmori i plate samo su deo slike i načina na koji funkcioniše mlada organizacija. Sve su to normalni problemi ukoliko ne traju suviše dugo. Moguće je da se desi i smrt novorođenčeta zbog promašenog tržišta, prestanka zainteresovanosti osnivača, prevelikog mešanja sa strane i predugog nedostatka novca, što jesu patološki problemi, baš kao i prerano delegiranje i velika arogancija osnivača.

5.8.3. BRZ I DINAMIČAN RAST –GO-GO



Prikaz 14.

Velika posvećenost klijentima i preduzeću dovodi do uhodavanja organizacije, zadobijanja poverenja klijenata i njihovog vraćanja. To omogućuje značajan priliv svežeg novca, vraćanje dugova i otvaranje novih horizonata. Širi se asortiman proizvoda i usluga, osvajaju se nova tržišta i geografska područja. Organizacija doživljava veliki zamah i ekspanziju. To naravno donosi niz novih izazova koji svi izgledaju jako primamljivi. Preduzeće počinje da se širi u mnogo pravaca i izgleda kao da ima na desetine prioriteta. Novi poslovi se lako ugovaraju bez ikakvih analiza ili temeljnijih konsultacija. Zadaci se dodeljuju ljudima ne prema znanjima i iskustvu, nego prema tome ko je privremeno slobodan i ko ima kakve veze sa određenim ljudima tog trenutka. Organizacije su u ovom stadijumu “organizovane” oko ljudi a ne oko funkcija, klijenata ili procesa. Ljudi koji su bili potrebni “juče” zapošljavaju se “sutra”.

Činjenica je da se ovakve organizacije višestruko povećavaju za svega nekoliko godina, a da se način upravljanja njima u tom stadijumu, nažalost ne menja ili se menja mnogo sporije nego što to sada već razvijeni biznis zahteva. Često osnivač ili osnivači postaju, iz najboljih namera, uska grla sopstvenog preduzeća. Pošto još nije razvijena odgovarajuća organizaciona struktura i nisu uspostavljeni odgovarajući sistemi kontrole, većina pokušaja delegiranja se završava neuspešno, to jest ponovnim oduzimanjem ovlašćenja. I pored velike posvećenosti ljudi firmi u Go-go organizaciji ne postoji razvijen sistem odgovornosti koji omogućuje da se zna ko odgovara za koje prihode i za koje troškove. Prihodi se povećavaju, ali isto tako i troškovi bez jasnog uvida koliki su u pojedinim segmentima i u koju svrhu su potrošeni.

Preuranjena devijacija– Osnivačeva ili porodična zamka se javlja kada u želji da ne ispusti “stvari iz ruku” osnivač ili prvi čovek firme uranja u sve segmente rada i poslovanja firme i postaje barijera spontanom funkcionisanju organizacije. Često saradnici čekaju i po više dana da budu primljeni i saslušani, jer osnivač zbog svih poslova koje je preuzeo nema vremena za njih, a svoje odluke često i nepredvidivo menja. Arogancija je prisutna kao i nejasne nadležnosti.

5.8.4. UREĐIVANJE ORGANIZACIJE – ADOLESCENCIJA

Najdramatičniji prelaz u toku rasta organizacije je prelaz iz Go-go faze u Adolescenciju. Organizacija se “rađa” po drugi put - ovoga puta svesna da su joj potrebni sistemi, pravila, kontrola, jasna organizaciona struktura, profesionalizovane funkcije i način rada i novi, kompetentni ljudi. Potrebna je reorganizacija. To zahteva dodatno vreme (ima puno sastanaka, donose se pravila koja se ne poštuju - normalni su problemi), energiju i novac, ali i potrebu normalnog odnosa prema klijentima. Stvara se nova tenzija i novi sukobi. Tipični sukobi u tom stadijumu su: ljudi preduzetničkog duha protiv “sistemski orijentisanih ljudi”, starosedeooci protiv novopridošlica, ljudi čija je dominantna filozofija “uraditi više” i onih čiji je moto “uraditi bolje”. Rezultat kulminacije sukoba je obično Razvod koji započinju preduzetnici nezadovoljni napredovanjem i rastom poslova, čije je mišljenje da se “stoji u mestu” i da su svi naponi na reorganizaciji bez rezultata. Pošto ne shvataju da je to uslov daljeg razvoja firme, traže svoj udeo i odlaze da pokreću ili kupuju neku drugu organizaciju. “Ljudi od sistema” ostaju i gubitkom preduzetničke inicijative preduzeće ulazi u devijantnu fazu preranog starenja. Unutrašnje poštovanje je na niskom nivou, neusklađeni organizacioni ciljevi i stalni sukobi.

5.8.5. TOP FORMA



Prikaz 15.

Za normalno funkcionisanje organizacije potrebno je i preduzetništvo i administrativni duh - kada su u ravnoteži, osnovni preduslovi za ulazak u Top formu su uspostavljeni. Tada organizacija postaje dovoljno sistematična da može da ponavlja uspehe i dovoljno adaptivna i proaktivna da može dalje da uspešno rešava probleme nastale usled promena. U Top formi organizacija ima viziju i agresivnost Go-go organizacije, ali se njome istovremeno dobro upravlja, što znači da se stvari drže pod kontrolom, da se usponi i padovi mogu predvideti i da se blagovremeno preduzimaju korektivne mere. Uspešno balansiranje inovacija i kontrole omogućuje da organizacija radi i više i bolje. Visoka produktivnost u ovom stadijumu se ipak stvara na račun žrtvovanja dela komfora, egoističkih interesa pojedinaca i grupa radi: očuvanja celine, zadovoljavanja klijenata bolje od konkurenata, dinamičnog prilagođavanja promenama na tržištu i širem okruženju, ulaganja u razvoj tržišta, proizvoda, usluga, opreme i ljudi. Najveći problem organizacija u Top-formi je da ostanu u njoj. **Jedini način da se to postigne je da se organizacija decentralizuje i da svake godine redefiniše svoju misiju, ciljeve, strategiju, strukturu, sistem kontrole i sistem nagrađivanja u skladu sa promenama koje budno prati. Ako sve ostane tako kako jeste, počinje da se živi od stare slave, starenje nastupa neminovno.**

5.8.6. ULAZAK U FAZU STARENJA ILI STABILNOST

Onog momenta kada organizacija počne da okreće fokus svoje pažnje i energije unutra umesto ka svom okruženju, kada počne da smanjuje budžete za marketing, razvoj proizvoda, usluga, opreme i ljudi, ona sigurno počinje da stari. Prethodni uspeh doseganja Top-forme može da dovede do stvaranja iluzije da je vlastita organizacija ta koja diktira šta će se dogoditi u okruženju i koje će potrebe dominirati. Brojke u bilansu stanja i bilansu uspeha govore o tome da organizacija i dalje napreduje, ali

starenje je suštinski nastupilo izlaskom iz top forme. I pored još uvek velikog udela na tržištu i još uvek lojalnih klijenata – ili možda baš zbog toga, organizacija se uspavljuje, pokušava da zadrži status kvo i gubi preduzetničku orijentaciju. Formula dosadašnjeg uspeha postaje ranjiva i zastarela usled zanemarivanja klijenata i promena u okruženju. Za povratak u Top-formu bilo bi neophodno da se dominantna pažnja ponovo usmeri na klijente, njihove potrebe, konkurente, trendove i promene u poslovnom okruženju. Organizacija bi trebala da žrtvuje možda značajan deo unutrašnjih interesa i da poveća stimulisanje preduzetništva. Gubi se fleksibilnost, finansije postaju važnije od prodaje, ima novih ideja – ali više nije hitno da se sprovedu, smanjuju se očekivanja.

5.8.7. ARISTOKRATIJA

Kada počne da se događa i primećuje pad u odnosu na prethodne periode i konkurente, rukovodstvo organizacije koja je prošla fazu stabilnosti obično donosi odluku na osnovu koje treba da se pokaže klijentima, konkurentima i okruženju “ko smo i šta smo” na jedan pompezan i uočljiv način. Zida se raskošna poslovna zgrada na elitnoj lokaciji (primer bivša “Metals Banka”) kupuje se skupocen vozni park, propisuju se razni kodeksi ponašanja, oblačenja, negovanja imidža, itd. Ogromno vreme počinje da se troši na ceremonije i jubileje, sastanci poprimaju ritualni karakter i daju se velike pare na nameštaj i uređenje internog ambijenta. Nepisani moto postaje “Ne talasaj!”. Forma postaje važnija od suštine. Postaje važnije “kako se radi?” nego “šta se radi i zašto se radi?”; ljudi izraženog preduzetničkog duha počinju polako da napuštaju organizaciju. Troškovi počinju značajno da rastu, javlja se podizanje cena. Klijenti počinju sve više da se osipaju. Organizacija ima puno novca - za koji nije zaslužna - i predstavlja mamac za preuzimanje od Go-go organizacije, koja preuzimanjem Aristokratije propada zbog usporenosti sistema i sprečavanja promena. Ponekad Aristokratija preuzima Go-go preduzeće: i tada je propast neminovna za obe firme. Stabilnost je osnova budućih problema - sledeći stadijum će dovesti do toga da počinju da se traže krivci za postojeće stanje.

5.8.8. RANA BIROKRATIJA

Stare formule uspeha su postale potpuno irelevantne. Pad prodaje, proizvodnje i prihoda postaje uočljiv i uznemirujući - zato treba pronaći i kazniti krivce za takvu situaciju. Zaposleni se pitaju: “Ko će sledeći biti okrivljen?”, “Ko će sledeći biti smenjen?” ili “Ko će sledeći napustiti organizaciju?”. Glavni problem Rane birokratije je taj što se najviše napadaju ljudi koji su u tom momentu najpotrebniji organizaciji – preostali preduzetnici koji su se u prethodnom periodu usudili da govore otvoreno o problemima sadašnjim i budućim. To su najčešće ljudi iz marketinga, razvoja, finansija (ne računovodstva), itd. U takvoj klimi gubi se preduzetnički duh i oni najsposobniji napuštaju organizaciju. Izgleda kao da se nešto ozbiljno radi, ali u stvari ništa normalno ne funkcioniše i rezultati su veoma slabi. Ne traži se suštinsko rešavanje problema već samo nalaženje krivca; forma je najvažnija a unutrašnje borbe svakodnevne. Ako organizacija se ne usmeri ka klijentima i prilagodi novonastalim uslovima na tržištu i konkurentima, put u sledeću fazu starenja je neminovan.

5.8.9. BIROKRATIJA

Osnovna karakteristika birokratizovanih organizacija je da se zaposleni u njima ponašaju kao da ne zavise od svojih klijenata i njihovog zadovoljstva. Umesto da se trude da ispune zahteve i očekivanja svojih klijenata, njihovi klijenti treba da se sa mukom probijaju do njihovih proizvoda i usluga. Pare za funkcionisanje i život organizacije stižu odnekud “sa strane”. Neko pokriva njihove troškove: matična firma, opština, republika ili neko drugi. Ukoliko to finansiranje prestane, birokratizovana organizacija tone u komu i umire. Karakteristika birokratizovane organizacije jeste upravljanje pomoću politika, pravila, procedura. Rukovodstvo postaje zaokupljeno kontrolom i kažnjavanjem onih koji se ogrešuju o “sistem”.

5.8.9.a. SMRT ORGANIZACIJE

Kada se kod ljudi u organizaciji potpuno izgubi svrha postojanja njihove firme, i/ili njihova posvećenost prestane da postoji – organizacija umire. Preostali zaposleni čekaju da se dogodi čudo. Smrt može da traje godinama. Organizacije prolaze kroz faze životnog ciklusa kao i živa bića. Prednost organizacija je što ne moraju da umru, ali isto tako ne moraju da prođu kroz fazu Top forme ili u njoj mogu biti jako dugo. Različiti delovi organizacije mogu biti u različitim fazama životnog ciklusa. Starenje nastupa kada preovladava samozadovoljnost ostvarenim a želje se smanjuju.

VI deo
VOĐENJE

6.1. OSNOVE ORGANIZACIONOG PONAŠANJA

6.2. SUŠTINA ORGANIZACIONOG PONAŠANJA

Jedan od problema u razumevanju organizacionog ponašanja je u tome da se ti problemi odnose na pitanja koja nisu očigledna. Kao ledeni breg, OB (organizational behavior OB) ima malu vidljivu dimenziju i mnogo veći deo koji je skriven. Ono što vidimo i jesu vidljivi aspekti organizacija a to su; ciljevi, strategije, misije, politike i procedure, struktura i tehnologija, zvanični odnosi autoriteta i lanac komandovanja. Organizaciono ponašanje je koncentrisano na dve oblasti. Prvo se odnosi na individualno ponašanje dok drugo na grupno ponašanje. Prvo uključuje teme u koje spadaju: stavovi, ličnost, percepcija, učenje i motivacija. Drugo, OB se odnosi na grupno ponašanje, koje uključuje norme, uloge, izgrađivanje tima, liderstvo i konflikt. Ponašanje grupe zaposlenih se ne može razumeti ako uzmemo u obzir samo ukupne postupke pojedinca u grupi, zato što se pojedinci ponašaju drugačije u grupi nego kao pojedinci.

6.2.1. CILJEVI ORGANIZACIONOG PONAŠANJA

Utvrđeno je pet važnih vrsta ponašanja:

1. produktivnost zaposlenih,
2. odsutnost,
3. kretanje,
4. organizaciono građansko ponašanje,
5. i zadovoljstvo poslom,

Produktivnost zaposlenih je mera učinka i u pogledu efikasnosti i u pogledu efektivnosti. Menadžerima je važno koji će faktor uticati na efikasnost i efektivnost zaposlenih. Pod odsutnost se smatra ne dolazak na posao. Odsutnost ne može da se eliminiše u potpunosti ali takvo ponašanje će imati direktni i neposredni uticaj na funkcionisanje organizacije. Kretanje je dobrovoljno i nedobrovoljno stalno povlačenje iz organizacije. Može predstavljati problem prilikom obuke i ometanje rada. Kretanje se takođe ne može potpuno eliminisati ali se može svesti na najmanju meru i cilju maksimalnog zalaganja pojedinaca. Organizaciono građansko ponašanje je diskreciono pravo ponašanja koje nije deo zvaničnih potreba posla zaposlenog, ali koje unapređuje efektivno funkcionisanje organizacije, npr. pomaganje drugim članovima tima, dobrovoljno prijavljivanje za povećane radne aktivnosti itd. Organizacijama su potrebni članovi koji će raditi i više nego što predviđaju njihovi radni zadaci. Takve organizacije postižu bolje rezultate.

Zadovoljstvo poslom se odnosi na opšti stav pojedinca u odnosu na njegov posao iako je to više stav nego ponašanje, ishod je taj koji iščekuju mnogi menadžeri zato što će zadovoljni radnici dolaziti na posao i ostajati u organizaciji. Razumevanje četiri psihološka faktora: stav zaposlenog, ličnost, percepcija i učenje, mogu da pomognu da se predvidi i objasni produktivnost zaposlenih, odsustvo i stope kretanja, organizaciono građansko ponašanje i zadovoljstvo poslom.

A) STAVOVI

Oni odražavaju način na koji se pojedinac odnosi prema nečemu. Stavovi su izjave koje daju ocenu, bilo povoljnu ili nepovoljnu u vezi s predmetom, ljudima, ili događajima. Stav se sastoji od od tri komponente :

1. kognicije,
2. afekta,
3. i ponašanja.

„**Kognitivna komponenta stava** odnosi se na shvatanja, mišljenja, znanja ili kogniciju.

Afektivna komponenta stava je emotivni ili osećajni deo stava. Afekt može dovesti do ishoda u ponašanju.

Komponenta ponašanja na osnovu stava odnosi se na nameru da se ponaša na određeni način u odnosu na nekoga ili nešto“.¹⁸

Menadžeri su zainteresovani uglavnom za stavove koje zaposleni imaju prema poslu i to: zadovoljstvo poslom, angažovanje na poslu i organizaciona posvećenost.

B) ZADOVOLJSTVO POSLOM

Samo osoba sa visokim stepenom zadovoljstva ima pozitivan stav prema poslu, a osoba ispunjena nezadovoljstvom prema svom poslu imaće negativan stav prema poslu. „Čarls Darwin je još 1829 g. Istakao...da bi radnika trebalo postaviti u prvi plan, ispred svih instrumenata i mehaničkih sila, jer on ima neprocenjivu vrednost zato što sam sebe opaža i ispravlja kao neka mašina koja se zaustavlja ili stavlja u pogon sopstvenom inteligencijom i koja se mišljenjem usavršava jednako koliko i samim radom. Naučni interes za čovekovim radom pojavio se tek na prelazu iz 19. u 20. vek, a intenzivno naučno proučavanje počinje tek u drugoj deceniji prošlog veka.“¹⁹

Primer 1. današnja istraživanja pokazuju

Cilj istraživanja bio je ispitati nivo zadovoljstva na poslu i nivo sagorevanja na poslu te istražiti povezanost zadovoljstva poslom i sagorevanja socijalnih radnika u zdravstvu u Republici Sloveniji.

U istraživanju je učestvovalo 57 socijalnih radnica i socijalnih radnika koji su zaposleni u zdravstvu Republike Slovenije. Rezultati istraživanja pokazali su nezadovoljstvo platom, uslovima rada, pogodnostima, napredovanjem i nagrađivanjem. Socijalne radnice i socijalni radnici zadovoljni su komunikacijskim veštinama, nadređenima, kolegama i obeležjima posla. Kod ispitanika prisutan je

¹⁸ Robins, Coutler (2005.), citirano izdanje „Menadžment“. Univerzitet „Braća Karić“, Beograd str 344

¹⁹ Kutleša V. (2005.), povezanost nekih stavova prema radu sa radnim učinkom „Zbornik radova dani psihologije u Zadru“ Zadar, str. 34-35, prepis sa internet adrese www.zadovoljstvo-poslom/velibor.ivanisevic.

srednji nivo iscrpljenosti i cinizma te visoki nivo na profesionalne uspešnosti.

Statistički najizraženija povezanost, i to negativna, pokazala se između cinizma i obeležja posla, iscrpljenosti i uslova rada, dok se kod profesionalne uspešnosti nije pokazala statistički značajna povezanost sa zadovoljstvom poslom. Prisutnost visokog nivoa korelacije između cinizma iscrpljenosti te obeležja posla/uslova rada sugerise potrebu za kvalitetnim i kontinuiranim praćenjem problema sagorevanja i (ne)zadovoljstva poslom socijalnih radnika u zdravstvu. Rana detekcija sagorevanja i (ne)zadovoljstva poslom jedan je od mogućih načina sigurnosti za mentalno zdravlje pomagača i osiguranja bolje sigurnosti za pacijente.²⁰

Kroz sve aspekte našeg života provlači se kvalitet. U sistemu zdravstvene zaštite u Srbiji već šest godina sprovode se intenzivne aktivnosti na uvođenje kulture stalnog unapređenja kvaliteta rada u zdravstvenim ustanovama. Ova ispitivanja zahtevaju nacionalna ispitivanja zadovoljstva korisnika rada zdravstvene službe, profesionalnog zadovoljstva zaposlenih u zdravstvenom sistemu, praćenje pokazatelja kvaliteta rada na nivou zdravstvenih ustanova, praćenje rada komisije za kvalitet i praćenje kontinuiranog usavršavanja zdravstvenih radnika kao preduslova za unapređenje kvaliteta.

Da li činjenica da oni sa višim prihodima pokazuju veći stepen zadovoljstva znači da se novcem može kupiti sreća? Ne uvek. Iako je moguće da veća plata sama dovodi do većeg zadovoljstva poslom, alternativno objašnjenje je da veća plata pokazuje da postoje različite vrste poslova. Poslovi koji su bolje plaćeni uglavnom zahtevaju savremenije veštine, daju zaposlenima na tim radnim mestima veće odgovornosti, mnogo su stimulativniji i predstavljaju veće izazove i dopuštaju radnicima veću kontrolu. Mnogo je verovatnije da izveštaji o većem zadovoljstvu među onima koji imaju veće prihode odlikavaju zadovoljstvo većim izazovom i slobodom koje imaju u svom poslu, a ne samo zadovoljstvo zbog same visine plate.

Kakav efekat ima zadovoljstvo u poslu na ponašanje zaposlenih – to znači, na produktivnost, odsustvo i kretanje?

U prošlom veku se smatralo da su srećni radnici istovremeno i produktivni, međutim mnoge studije su pokazale da takvo mišljenje je pogrešno. Na nivou pojedinca, istraživanja pokazuju da je obrnuta pojava mnogo realnija – da produktivnost dovodi do zadovoljstva, mada ako se posmatra u organizaciji imamo zadovoljstvo – produktivnost, dok gledano organizaciju kao celinu zadovoljniji radnici imaju tendenciju da budu i produktivniji nego organizacije sa malim brojem zadovoljnih radnika. Prema tome možemo zaključiti da su srećnije organizacije i produktivnije.

Statistika dokazuje da zadovoljni zaposleni radnici manje odsustvuju s posla nego zaposleni koji nisu zadovoljni svojim poslom, ali korelacija nije jaka jer na primer, organizacije koje pružaju liberalne beneficije za bolovanje, ohrabruju sve svoje zaposlene- uključujući i one koji su zadovoljni- da odsustvuju zbog „bolesti“ da bi

²⁰Prepis sa internet stranice [http / / www.Portal znanstvenih časopisa Republike Hrvatske](http://www.Portal-znanstvenih-časopisa-Republike-Hrvatske)“ pregledano 04.04.2011.

uživali u produženom vikendu ili da bi se odmorili od toplog letnjeg dana, ako bolovanje možete dobiti bez negativnih sankcija.

Zadovoljni zaposleni pokazuju niži stepen kretanja dok nezadovoljni zaposleni pokazuju veći stepen kretanja.Jedan važan faktor koji utiče na kretanje je zadovoljstvo samim poslom.Kod onih radnika koji pokazuju veći učinak stepen zadovoljstva je manje važan kod predviđanja kretanja.Zato organizacije sve čine da bi zadržale radnike sa većim učinkom i na način da im daje: pohvale, unapređenje, povišice...

Zadovoljstvo poslom i zadovoljstvo klijenata uglavnom zavisi od toga kako se zaposleni na prvoj liniji, odnose prema njima a to se najviše odnosi na organizacije koje pružaju usluge.Najverovatnije će zadovoljni zaposleni biti ljubazniji i prijateljskije će reagovati na odnose sa klijentima od onih koji to nisu.Neke velike kompanije su opsednute udovoljavanjem klijentima pa su zbog toga usmerene i ka zadovoljstvu svojih zaposlenih i trude se da im omoguće pozitivnu poslovnu klimu uz stalnu kontrolu njihovog zadovoljstva

Prikaz 15.

Jedna japanska železnička kompanija je uvele "skener za osmeh" koji procenjuje da li se zaposleni "kvalitetno" smeškaju putnicima



Koliko daleko može da ide teror nadređenih pokazuje i slučaj japanske železničke kompanije u kojoj zaposleni moraju da se smeju na tačno određeni način. Naime, ta kompanija je uvela "skener za osmeh" koji pokazuje sa koliko entuzijazna se zaposleni smeškaju.

Šefovi u kompaniji su bili zabrinuti jer misle da se njihovu zaposleni ne ponašaju dovoljno ljubazno prema putnicima.

Priocedura je sledeća:

Zaposleni svako jutro moraju da bulje u kameru i da se smeškaju, pazeći pritom da njihov osmeh iskazuje dovoljni entuzijazma. Mašina tada analizira detalje kao što su pokreti oka, zakrivljenost usana, bore na licu.Ocena koju mogu da dobiju varira od 0 do 100.

Ako računar proceni da se tog dana radnici nisu dovoljno smeškali pre nego što pođu kući, poslodavac će im dati nekoliko saveta tipa „još uvek izgledate previše

ozbiljno, potrudite se“, ili “ Podignite uglove usana“.

Da bi dodatno pomogli zaposlenima kompjuter može i da nacрта kako bi trebao da izgleda idealan osmeh dotičnog zaposlenog.²¹

(MONDO)

Angažovanje na poslu je stepen do kojeg se zaposleni poistovećuje sa svojim poslom, aktivno učestvuje u njemu i shvata da njegov učinak na poslu važan za njegovo sopstveno samovrednovanje. Organizaciona posvećenost je stepen do kojeg se zaposleni poistovećuje sa određenom organizacijom i njenim ciljevima i želi da ostane u organizaciji. Istraživanja su pokazala da organizaciona posvećenost dovodi do manjeg kretanja zaposlenog kao i njegovog smanjenog odsustvovanja. Ranijih godina se više cenila organizaciona posvećenost jednoj firmi pa se tako mogao proživeti čitav radni vek u istoj organizaciji, dok se sada situacija mnogo promenila i posvećenost je postala problematična. Može se zaključiti da je posvećenost organizacija manje važna kao stav prema poslu u odnosu na ranije godine. Primećena je organizaciona podrška, opšte verovanje zaposlenih da njihova organizacija vrednuje njihov doprinos i vodi brigu o njihovoj dobrobiti, dovodi ka njihovoj većoj posvećenosti, većem zadovoljstvu poslom i manjem kretanju.

Istraživanja generalno pokazuju da ljudi teže ka doslednosti u svojim stavovima kao i između svojih stavova i načina ponašanja. To znači da pojedinac želi da poveže različite stavove a svoje da približi načinu ponašanja tako da izgledaju razumno. Ako postoje nedoslednosti, pojedinac preduzima korake da ih učini doslednim, bilo tako što će izmeniti stav ili način ponašanja ili detaljno objasniti zbog čega je nedosledan.

Postoji teorija osnove raskoraka između stavova i načina ponašanja. Osnova raskoraka je svaka neusklađenost ili nekonsistentnost u stavovima ili između načina ponašanja i stavova. Niko ne može potpuno da izbegne raskorak između stava i načina ponašanja. Kao primer iz života možemo uzeti preduzeća koje svake godine pomalo utaje podatke koji se tiču prijavljivanje poreza, iako znamo da je to protiv zakonito, i oni to znaju, ali svake godine po malo izvrću brojke i nadaju se da za to neće morati platiti račun. Ili govorimo deci da treba prati ruke pre jela a sami to ne činimo. I u jednom i u drugom slučaju postoji nekonsistentnost između stavova. Ako su činjenice koje dovode do raskoraka relativno nevažne, pritisak da se ispravi nekonsistentnost će biti mali.

Nagrada takođe utiče na stepen do koga su pojedinci motivisani da umanje takav raskorak. Teorija biheviorističke implikacije raskoraka između stava i načina ponašanja bi mogla objasniti kolika je verovatnoća pojedinca da promeni svoje stavove i način ponašanja. To možemo prepoznati kod pojedinca čije radno mesto zahteva da on uradi nešto što je u suprotnosti sa njegovim ličnim stavovima, gde on mora biti spreman da se usaglasi sa verovanjem (osnovom) u ono što je rekao ili uradio. Na kraju, možemo uočiti da veći raskorak traži veći pritisak da se on smanji.

²¹ Pregledana internet stranica [http:// www.skener za osmeh](http://www.skener.za.osmeh), 04.04.2011

C) UVID U STAVOVE

Danas u mnogim organizacijama se primenjuju provere stavova radnika. Time se radniku prezentira niz primedaba ili pitanja koja otkrivaju šta on misli o svom radnom mestu, radnoj grupi, kontrolorima ili organizaciji. Stavke su tako sastavljene da daju uvid u određene informacije koje menadžer želi da ima i na taj način izvlači prosek svoje radne grupe, sektora ili organizacije u celini. Redovno korišćenje uvida u stavove pruža menadžerima neprocenjiv „feedback” o tome kako radnici doživljavaju svoje uslove rada, i na vreme da im skrenu pažnju na moguće probleme i namere radnika, i na taj način preduprede sprečavanje posledica. Zato je bitno da menadžere interesuju stavovi njihovih radnika jer stavovi predstavljaju upozorenje za potencijalne probleme. Menadžeri će postići bolje rezultate ako svoju pažnju prvenstveno usmere ka tome šta pomaže radnicima da postanu produktivniji jer uspešno obavljanje posla dovodi do osećaja ispunjenosti, veće zarade, unapređenja i drugih satisfakcija ***a sve to dovodi do pozitivnog stava prema poslu.***

VII deo

**STRATEGIJSKI MENADŽMENT I POSTIZANJE TOP FORME
RAZVOJNE BANKE VOJVODINE**

UPRAVLJANJE PROMENAMA I POSTIZANJE TOP FORME RAZVOJNE BANKE VOJVODINE

RAZVOJNA BANKA VOJVODINE akcionarsko društvo Novi Sad, kako je od 17. maja 2010. godine puno poslovno ime Banke, je, pod imenom METALS-BANKA a.d. Novi Sad, osnovana 1990. godine. Nakon preuzimanja DTD BANKE 2001. godine i DDOR BANKE 2005. godine, Banka je povećala svoje učešće na bankarskom tržištu Srbije.

Kriza likvidnosti, koja je 2008. godine zahvatila finansijski sektor, nije zaobišla ni METALS-BANKU. Stabilizacija poslovanja je usledila nakon što je Odlukom Skupštine akcionara Banke, jula 2009. godine, sa uspehom realizovana XXV emisija običnih akcija čime je Autonomna Pokrajina Vojvodina, dokapitalizujući Banku, stekla status većinskog vlasnika sa 61,9% akcija.

Banka je registrovana za obavljanje svih vrsta deviznih poslova, uključujući i kreditne odnose sa inostranstvom – ima tzv „Veliko ovlašćenje“. Platni promet sa inostranstvom Banka obavlja sa preko 140 korespondentskih banaka. Banka obavlja depozitne, kreditne, devizne, devizno-valutne i menjačke poslove, poslove izdavanja hartija od vrednosti, novčanih kartica (emisioni poslovi), depo poslove, kupovinu i prodaju hartija od vrednosti, garancijske poslove, poslove platnog prometa, posredovanja i trgovinu hartijama od vrednosti, kupovinu i naplatu potraživanja, brokersko-dilerske poslove, kao i pružanje drugih finansijskih usluga. Od polovine 2007. godine, Banka, u saradnji sa dva investiciona fonda, u okviru mreže poslovnih jedinica Banke, nudi investicione jedinice ovih fondova.

RAZVOJNA BANKA VOJVODINE je ovlašćeni agent u poslovima posredovanja u prodaji polisa osiguranja, što se realizuje u uslovima strateške saradnje sa DDOR Novi Sad a.d.o. U novembru 2007. godine, Banka je stekla licencu za kastodi poslove.

Udruživanjem potencijala sa fondovima čiji je osnivač Vlada AP Vojvodine, započeto potpisivanjem sporazuma sa Fondom za razvoj i Garancijskim fondom AP Vojvodine, stvorili su preduslovi da **RAZVOJNA BANKA VOJVODINE** obezbedi značajan finansijski podsticaj projektima od razvojnog značaja za Pokrajinu. Ovim je, praktično, opredeljena poslovna orijentacija Banke na finansiranje razvojnih i infrastrukturnih projekata na teritoriji AP Vojvodine.

U narednom periodu, **RAZVOJNA BANKA VOJVODINE** će akcenat svog poslovanja staviti na pružanje podrške razvojnim projektima uz zadržavanje tržišno orijentisanog opredeljenja, a poslovna mreža od 76 poslovnica širom Srbije garantuje brzinu, neposrednost i efikasnost u pružanju usluga klijentima.²²

²²Prepis sa Internet stranice <http://www.rbv.rs/pregledano> 10.04.2011.

STRATEŠKI CILJEVI BANKE U 2011.

Strateški ciljevi RBV banke su prvenstveno poboljšanje portfolia banke, smanjenje učešća NPL u portfoliu, plus sekjuritizacija portfolia(kolateralizacija), naplata, realizacija planiranih prihoda, optimizacija rashoda. Banka će se fokusirati na proizvode:

- ✚ Novi klijenti (fizička i pravna lica,)
- ✚ A vista depoziti-transakcioni računi,
- ✚ Aranžmansi krediti u saradnji sa fondovima,
- ✚ Dinarski krediti,
- ✚ Devizni krediti,
- ✚ Krediti za fizička lica sa subvencijom države,
- ✚ Krediti za poljoprivrednike takođe subvencionisani od strane države, za podstrek razvoja poljoprivrede u Vojvodini,
- ✚ Potrošački krediti ,
- ✚ Saradnja sa osiguravajućom kućom DDOR,

Banka će se zalagati na poboljšanju kvaliteta usluga što predstavlja ključ za zadržavanje klijenata a samim tim i izgradnju konkurentske prednosti za sticanje novih klijenata, i optimizacija mreže .

Misija Razvojne Banke Vojvodine je da služi finansiranje razvojnih potreba Vojvodine i šire zajednice uvažavajući principe dobre poslovne prakse kako bi se pored interesa građana Vojvodine i njenih privrednih subjekata štitili i unapređivali interesi i akcionara Banke, svih zaposlenih i ostalih zainteresovanih lica (steikholdera).

Vizija Razvojne Banke Vojvodine je da postane temelj razvoja Vojvodine i blagostanja njenih građana i njenih privrednih subjekata tako što će služiti njihovim interesima i biti im prvi izbor na bankarskom tržištu, podržavajući i prateći njihove potrebe na čitavoj teritoriji Srbije i šire putem obezbeđivanja povoljnih i kvalitetnih izvora finansiranja, stručnošću, savetima i pratećom infrastrukturom(razvijenom mrežom).

U 2011. godini, Banka će u obavljanju svojih poslovnih aktivnosti u potpunosti uvažavati sledeće principe poslovanja.

- 1) Princip efektivnosti kao osnovni element unapređenja konkurentske pozicije, koji pretpostavlja da je (ukupna) ponuda Banke zasnovana na:
 - pružanju kompletnog i unapređenog finansijskog servisa klijentima, a u skladu sa njihovim potrebama i prisutnim trendovima,
 - njenoj sposobnosti da objektivizira i anticipira zahteve klijentima, nudeći realna rešenja koja otpimalizuju obostrane poslovne interese.
- 2) Princip likvidnosti, sa ciljem ostvarivanja stabilne likvidnosne pozicije Banke, dominantno kroz jačanje dugoročnih i sopstvenih izvora sredstava, disperziju

izvora finansiranja, dinamičan rast kamatosne aktive i usklađivanjem dinarske i devizne likvidnosti.

- 3) Princip sigurnosti i solventnosti na bazi usklađivanja ročne strukture obaveza i potraživanja, kao i obezbeđenja visokog stepena naplate potraživanja.
- 4) Princip ekonomičnosti, primarno kroz kontinuirano sagledavanje alternativnih mogućnosti pribavljanja (jeftinijih) izvora sredstava i odobravanja plasmana i pružanja ostalih usluga po konkurentnim uslovima, bazirano na uvažavanju efekata ekonomije obima i u skladu sa utvrđenim limitima izloženosti Banke prema definisanim rizicima poslovanja.
- 5) Princip transparentnosti poslovanja, kroz obezbeđivanje kritičnog nivoa javnosti u poslovanju, odnosno donošenju odluka i njihovoj primeni, što je od posebnog značaja kada se ima u vidu novi strateški model poslovanja Banke.
- 6) Princip obezbeđivanja stručnosti u radu koji u punoj meri biti u službi realizacije novog modela poslovanja.
- 7) Princip profitabilnosti i rentabilnosti poslovanja, koji će, bez obzira na promenu strateškog fokusa, i dalje biti jedan od principa poslovanja, a obezbeđivaće se kroz:

- ✚ Ekspanziju kreditne aktivnosti;
- ✚ Povećanja prihoda od naknada na bazi rasta obima poslovanja;
- ✚ Obezbeđivanje jeftinijih izvora finansiranja;
- ✚ Konstantno unapređenje pokazatelja odnosa rashoda i prihoda;
- ✚ Striktnu primenu koncepta budžetiranja poslovnih (operativnih) rashoda.

Sistem upravljanja rizicima Banke definisan je kao kontinuirani proces identifikacije i procene rizika i nivoa izloženosti pojedinih poslovnih funkcija Banke, utvrđivanja i preispitivanja limita, monitoringa i kontrole ukupne izloženosti Banke rizicima.

Politika upravljanja izvorima od izuzetnog je značaja s obzirom na novi model poslovanja Banke koji u sebi sadrži jači naglasak na razvojnoj komponenti. S obzirom da su razvojni projekti oni projekti koji se finansiraju na srednji / duži rok i koji zahtevaju niže kamatne stope, obezbeđivanje izvora sredstava takvih da mogu odgovoriti na ove postaje ključno.

Poslovna politika Banke je jedinstvena i njena primena je obavezna za sve organizacione delove, odnosno zaposlene u Banci. Upravni odbor Banke ima obavezu da parmanentno, a najmanje tromesečno, razmatra izveštaje o poslovanju Banke, odnosno da prati realizaciju ciljeva, poštovanje principa i izvršenje zadataka utvrđenih u Poslovnoj politici i strategiji RBV a.d. u 2011. godini i drugim aktima kojima se sprovodi Poslovna politika banke.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Sam uspeh kompanije prvenstveno je odraz delotvornog menadžmenta. Menadžment je proces rešavanja problema koji se pojavljuju zbog promena. Ti problemi se pojavljuju u skladu sa životnim ciklusom preduzeća i mogu se predvideti. Da bi se rukovodilo dobro, moraju se doneti kvalitetne odluke o tome kako da se reše problemi i kako ih efikasno sprovesti. Za donošenje pravih odluka potreban je komplementarni tim jer niko od nas nije u stanju da donese prvorazredne odluke svaki put sam, zbog toga nam je potrebno dugotrajno zajedništvo interesa sa ljudima koji su neophodni za sprovođenje donetih odluka. Za uspešan timski rad su potrebna pravila ponašanja u procesu donošenja odluka koja neguju poštovanje i poverenje.

Svaki cilj zahteva strategiju (način) da se ostvari. Oni za koje nismo u stanju da stvorimo odgovarajuću strategiju nisu realni. Strategija je racionalno reagovanje preduzeća na događaje u okruženju u datoj situaciji, odnosi se na poslovne odluke kojima se reguliše odnos preduzeća sa sredinom kroz: određivanje poslovnog područja, alokaciju izvora, stvaranje konkurentne prednosti. Strategija treba da omogućiti preduzeću da zauzme i održava određenu poziciju na tržištu, odnosno da stvori održivu konkurentnu prednost.

Suština menadžmenta je povećati vitalitet preduzeća (preduzetnu moć), sprečiti preranu smrt, proaktivan pristup (anticipiranje budućnosti kako bi se na nju pripremili u sadašnjosti) i dobra organizacija. U kontekstu „Upravljanje životnim ciklusima preduzeća”²³ - održati preduzeće u tački maksimalnih mogućnosti („cvet života”), maksimizirati vrednosti kao ultimativni cilj i postići top formu organizacije. Upravljanje prema životnom ciklusu preduzeća koji zagovara Isak Adižes jeste organizistički pristup izučavanju.

Iz rada smo mogli zaključiti da promene koje organizacije uvode često su odgovor na dinamično poslovno okruženje i mogu da budu sveobuhvatne i stresne. Iako organizacione kulture vrše snažan pritisak na zaposlene da se uklapaju, a opseg prihvatljivih vrednosti i ponašanja je ograničen. U tome je paradoks. Organizacije angažuju različite stručnjake zbog njihovih sposobnosti, ali različita ponašanja i sposobnosti verovatno će slabiti jaku kulturu dok se novozaposleni budu uklapali. Izazov menadžera je u tim paradoksima raznovrsnosti. Kako bi oni uravnotežili ta dva suprotstavljena cilja, menadžeri moraju da podstaknu zaposlene da prihvate dominantne vrednosti u organizaciji i da podstaknu zaposlene da prihvate različitosti. Kada se unesu promene bitno je dati na značaju održavanja raznovrsnosti u životu, jer uspešan menadžer je onaj menadžer koji dobro sarađuje sa drugima, kako u okviru organizacije tako i van nje. Da bi zajednički rad bio efektivan potrebno je razumevanje. To razumevanje se postiže bar jednim delom tako što se uoče međusobne razlike odnosno uvažavaju se lične karakterne osobine i osećanja.

²³ Adižes I. (2009) jedan od vodećih svetskih stručnjaka u oblasti unapređenja i poboljšanja poslovanja preduzeća *Upravljanje životnim ciklusima preduzeća* -6 izd. Asee, Novi Sad

Pobeđivanje i konkurentna prednost danas traži inovacije i to je apsolutna realnost koja se nameće menadžerima. U dinamičnom i haotičnom svetu globalne konkurencije, organizacije moraju da stvore nove proizvode, usluge i da prihvate najnoviju tehnologiju. One moraju da budu kreativne i inovativne što znači da poseduju veštinu kombinovanja ideja na jedinstven način a zatim da ih pretvore u korisne proizvode i usluge ili metode poslovanja.

Proučavanjem literature, studiranjem slučajeva kao i njihovim analiziranjem (primeri iz poslovne prakse) možemo zaključiti da su Porterovi radovi najpotpunije objasnili ove pojave, dok za Adižesa možemo reći da je jedan od retkih teoretičara menadžmenta koji je čitav niz teoretskih koncepata pretvorio u izuzetno praktična iskustva za menadžere a što je još bitnije pretvorio ih je u praktične smernice u primenljiv sistem menadžmenta.

KORIŠĆENA LITERATURA

1. Adižes, I, (2009.) *Upravljanje životnim ciklusima preduzeća*-6.izd (naslov originala *Managing Corporate Lifecycle*, 1992. prevod Branislava Vukić, Marijana Čurguz), Asee, Novi Sad.
2. Adižes, I, (2009.) *Stilovi dobrog i lošeg upravljanja*-3.izd (naslov originala *Management/Mismanagement Styles*, 2004. prevod Branislava Vukić, Marijana Čurguz), Asee, Novi Sad.
3. Adižes, I, (2008.) *Upravljanje promenama*, (naslov originala *Mastering Change*, 1992., prevod Aleksandra Todorović, Olga Moskovljević), Asee, Novi Sad.
4. Adižes, I, (1996.) *Težnja ka top formi* prevod Branislava Vukic, Asee, Novi Sad.
5. Barać S., Hadžić M., Stakić B., Ivaniš M., (2005.) *Organizacija Bankarstva*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
6. Begović, B., Živković, B., Mijatović, (2001.) *Tranzicija i privatizacija preduzeća i banaka*, ekonomski anali, Tematski broj, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu,
7. Balaban, N., Ristić, Ž. (1998.) *Sistem podrške odlučivanja*, Ekonomski fakultet u Subotici.
8. Drucker, P, (2006.) *Draker iz dana u dan* koautor Jozef Macarielo (naslov originala Peter F. Drucker *The Daily Drucker*, 2004., prevod Branislava Vukić, Marijana Čurguz) Asee Books, Novi Sad
9. Drucker, P (1973.) *Menagment: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row, New Yorck.
10. Drucker, P, (1995.) *Postkapitalističko društvo* prevod s engleskog, Grmeč, Beograd.
11. Đukić, P. (1998,) *Imperativ promena kao uslov stabilizacije i razvoja, Kritika strategije kratkog roka, Tranzicija i privredni razvoj- kratkoročni i dugoročni aspekti*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu,
12. Jeremić Z. (2003.) *Finansijska tržišta*, Univerzitet Singidunum, Beograd,
13. Knežević G. (2003.) *Ekonomska finansijska analiza*, Univerzitet Singidunum, Beograd,
14. Lončarević, R. (2007.) *Menadžment* Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd.
15. Lončarević, R. (2004.) *Liderstvo i efikasnost timova*, SymOrg, Zlatibor

16. Milosavljević, M. (2002.) *Konkurentna prednost i dinamika konkurencije*, Časopis Marketing, vol.33, Beograd.
17. Miljević, M., (2009) materijal sa predavanja, Univerzitet „Singidunum“, Beograd
18. Pešić, M. (2007.), *Sociologija*; Univerzitet „Singidunum“ Beograd,
19. Steffen, Robbins, P. and Coulter, Mary, (2005.) *Management* (prevodioci Aleksandra Protić, Gordana Bajčetić i Kartarević S. Ljiljana, Urednik izdanja na srpskom jeziku Branislav Mašić *Menadžment* osmo izdanje), Univerzitet „Braća Karić“, Beograd
20. S.P. Robbins, (1992.) *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, prevod -Mate, Zagreb.
21. Stefanović, Ž. Petković, M., Kostić, Ž. Janićijević, N., Babić V. (2000.) *Organizacija preduzeća*, Ekonomski fakultet, Beograd.
22. Stefanović Ž. (1999.) *Menadžment*, Ekonomski fakultet u Kragujevacu.
23. Unković S. (2008.), materijal s predavanja, Univerzitet Singidunum, Beograd,

E - izvori

1. <http://www.ftb.uni-bk.ac.yu/bilansir...26.01.2010>.
2. <http://www.asee.biz/...pregledao> 05.06.2011.
3. <http://www.harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu> 10.05.2010.
4. <http://www.maryparkerfollett.com> teorija
5. <http://www.vus.hr/Nastavni%20materijali/Osnove%20menadzmenta/osnove%20skripta/Osnove%20menadzmenta.pdf> ...
6. [http://www.quickMBA.com/knowledge to Powor Your Business...](http://www.quickMBA.com/knowledge-to-Power-Your-Business) pregledano 12.02.2011.
7. <http://www.slideshare.net/vladimirvulic...>
8. [http://www.singidunum.ac.yu/crna rupa...](http://www.singidunum.ac.yu/crna_rupa...) pregledano 08.02.2011.
9. <http://www.rbv.rs...> pregledano 07.05.2011.
10. [http://www.fimmanager.edu.rs/site/...Menadžment proces...](http://www.fimmanager.edu.rs/site/...Menadzment-proces) pregledano 25.01.2011.
11. [http://www.stretegijски menadžment...](http://www.stretegijски-menadzment...) pregledano 11.27.2010.

12. <http://www.Porter> 5 sila..pregledano.26.01.2011.
- 13 <http://.www.strateški> menadžment/D. Tipurić...26.01.2011
- 14 <http://.www.wikipedia>.menadzment....25.01.2011.
- 15.<http:// www.asee.biz>, terapija za organizacije...03.03.2011
16. <http://www.zivotni> ciklus preduzeca.....03.03.2011.
- 17.<http:// www.skener> za osmeh.....04.04.2011.
- 18.<http://.www.razvoj> tehnologije i životni ciklus preduzeća....04.04.2011.
- 19 <http://.www.porterove> konkurentske strategije.....
- 20.<http:// www. forum.org.>, Interview with prof. M. Porter for the World Economic Forum's, Global Competitiveness Report 2007,
- 21.<http:// virtuelnimentor.com/blog/>
- 22.<http:// www.nbs.zakon> o bankama
- 23.<http:// www.razvojna> banka vojvodine