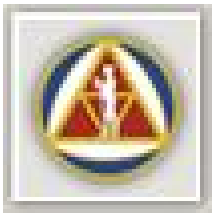
UNIVERZITET SINGIDUNUM

DEPARTMAN ZA POSLOVNU EKONOMIJU



MASTER RAD

ULOGA NAUČNIH INFORMACIJA U PROMENAMA I RAZVOJU PROCESA UPRAVLJANJA U MALIM I SREDNJIM PREDUZEĆIMA

MENTOR: **STUDENT:**

Prof. dr Milan I. Miljević Danijela Stokić 400801/2009

Beograd, 2011.

SADRŽAJ

UVOD **3**
1. PROBLEM ISTRAŽIVANJA **4**
2. PREDMET ISTRAŽIVANJA **6**
3. CILJEVI ISTRAŽIVANJA **9**
4. METODE ISTRAŽIVANJA **9**
5. HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA **9**

PRVI DEO: NASTANAK, RAZVOJ I PROMENE UPRAVLJANJA **11**
UVOD **12**
1. NASTANAK I RAZVOJ MENADŽMENTA **15**
1.1. Istorijski koreni upravljanja 16
1.2. Industrijska revolucija 27
1.3. Revolucija produktivnosti 37
1.4. Revolucija menadžmenta 46

DRUGI DEO: PROCESI DONOŠENJA MENADŽERSKIH ODLUKA U MALIM I SREDNJIM PREDUZEĆIMA **52**
1. TRADICIONALNI PROCES DONOŠENJA ODLUKA **53**
1.1. Vreme i međuljudski odnosi kod donošenja odluka 53
1.2. Otkrivanje problema i prilika 53
1.3. Odluka o donošenju odluke 54
1.4. Priroda donošenja menadžerskih odluka 55
2. FINANSIJSKO IZVEŠTAVANJE U PREDUZEĆIMA **57**
2.1. Pojam, vrste i ciljevi finansijskog izveštavanja 57
2.2. Bilans stanja 58
2.3. Bilans uspeha 60
2.4. Izveštaj o novčanim tokovima 61
2.5. Izveštaj o promenama na kapitalu 63
2.6. Napomene uz finansijske izveštaje 63
3. MARKETING I MARKETING ISTRAŽIVANJA **63**
4. POSLOVNE INFORMACIJE I DONOŠENJE ODLUKA **64**
5. MODEL RACIONALNOG DONOŠENJA ODLUKA **66**

TREĆI DEO: ODLUKE O DIZAJNU ORGANIZACIJE **68**
1. KLASIČAN PRISTUP **69**
2. PRISTUP ZASNOVAN NA VEZI ZADATAK - TEHNOLOGIJA **69**
3. PRISTUP KOJI RAZMATRA OKRUŽENJE **69**
4. SMANJENJE (DOWNSIZING) I SUŽAVANJE (DOWNSCOPING) **70**
5. SLOŽENOST PROCESA UPRAVLJANJA **71**

5.1. Karakterističnost tržišta ponude i tražnje 71
5.2. Odluke o izboru menadžment sistema 73
5.3. Odluke o tržišnom pozicioniranju 73
5.4. Odluke o uvođenju menadžmenta totalnog kvaliteta (MTK) 75

ČETVRTI DEO: DIZAJN ORGANIZACIJE 77
***UVOD* 78**
***1. ORGANIZACIONI DIZAJN* 79**
1.1. Osnovni pojmovi organizacionog dizajna 82
1.2. Diferencijacija i integracija 82
1.3. Faktori organizacione strukture 84
1.4. Parametri strukture 84
1.5. Organizaciona struktura 85
1.6. Organizaciona šema 88
1.7. Značaj organizacionog dizajna 90
1.8. Model organizacionog dizajna 91
***2. DELEGIRANJE AUTORITETA* 93**
2.1. Proces delegiranja 94
2.2. Centralizacija i decentralizacija 97
2.3. Profitni, investicioni i troškovni centri 98

ZAKLJUČAK 101

LITERATURA 105

UVOD

Organizacija i upravljanje su, prema rezultatima savremenih teorijsko-empirijskih istraživanja,[1] i *bitno* i *aktuelno* pitanje *vremena* (ovog sada i dolazećeg) i *prostora* (radno-proizvodnog, tj. funkcionalnog, asocijativnog i teritorijalnog: lokalnog, nacionalnog, regionalnog, globalnog). Ovo tim pre što u teorijskoj riznici postoji izuzetno veliki broj različitih odgovora na pitanje šta je upravljanje (menadžment). Odgovori se rasprostiru u dijapazonu od toga da je da je reč o veštini, i/ili tehnici upravljanja, i/ili tehnologiji vladanja, i/ili izrazu moći, i/ili odlučivanuju, i/ili magija, i/ili politika, ili … do toga da je *upravljanje nauka. A* i onda kada se zbori o organizaciji i upravljanju kao nauci prisutne su razlike koje ukazuju i pokazuju kako misao o nauci ne mora da bude i naučna misao. O tome rečito kazuje prisutni (a zašto ne i reći: dosta prošireni - u dilemi smo da li i vladajući?) "naivni" i predkritički pogled na nauku, posebno na organizaciju i upravljanje kao nauku i to prevashodno onih koji su u toj "u nauci" ili se bave takvom naukom. Oni rade, ali ne mare za *pretpostavke* svoga rada; oni određuju *pojmove,* ali se ne pitaju šta je pojam i istog ne promišljaju - na početku kao prethodni pojam i odredbu, dok se pojam u smislu punijeg znanja može dobiti tek kroz proces analize i na kraju, kao njen rezultat; oni postavljaju i proveravaju *hipoteze,* ali se ne pitaju šta je to hipoteza i koje je njeno mesto u strukturi naučnog saznanja; oni otkrivaju *zakone,* ali se ne pitaju za njihove opšte osobine i klasifikaciju; oni stvaraju *teorije,* ali izbegavaju da kažu šta je teorija i kakva je njena uloga u procesu naučnog istraživanja; oni ispituju određeni *predmet* (upravljanje kao pojavu, procese i odnose upravljanja u organizacijama sveta života i sveta rada) ali ne pitaju o prirodi stvarnosti upravljanja organizacijama i mogućnostima njene spoznaje; oni koriste različite *tehnike,* ali o prirodi naučne metode izuzetno retko govore; oni dolaze do *istinitih* saznanja, ali pitanje šta je istina i koja su merila istine za njih nije naučno pitanje; oni valjano rade svoj posao, ali šta je *zadatak nauke* uopšte, posebno nauke o organizaciji i upravljanju, to ne smatraju svojim problemom; bave se naučnim radom, ali krajnji *smisao* svoga rada oni ne vide, jer je smisao rada izvan rada. Otuda je Đ. Sušnjić u pravu, u punom smislu reči, kada na osnovu prethodnih nalaza zbori: "čovek iz nauke ne pita šta je nauka, on misli da se to već zna. On to pitanje prepušta drugima (obično filozofima nauke), zato što je uveren da zna šta nije nauka".[2] A to je najveća zabluda - zabluda koja ima nesagledive posledice kako za teoriju tako isto i za konkretno-istorijsku praksu upravljanja. Ovo zbog toga što prepuštati odgovor na to pitanje drugima, ne imati ga u vidu svakodnevno - u svim fazama procesa naučnog rada, u suštini znači: otvaranje puta i hod po njemu prema naučnom besmislu ili prema, u najboljem slučaju, apologetici svega i svačega, a što je u suštine jedno te isto.

[1] P. Draker: *Moj pogled na menadžment,* Adižes, Novi Sad, 2003.; P.F. Drucker: *Menadžment za budućnost,* Grmeč - Privredni pregled, Beograd, 1995.; P.F. Drucker: *Postkapitalističko društvo,,* Grmeč - Privredni pregled, Beograd, 1995.; Ph. Kotler: *Upravljanje markelingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola,* Mate, Zagreb, 2001.; D. A. Wren, A. Voich Jr.: *Menadžment: proces, struktura, ponašanje,* Grmeč - Privredni pregled, Beograd, 2001.; Dž. Grinberg, R. A. Baron: *Ponašanje u organizacijama: razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada,* Želind, Beograd, 1998.; H. Koontz, H. Weihrich: *Menedžment,* Mate, Zagreb, 1998.; B. Leković: *Principi menadžmenta,* Ekonomski fakultet, Subotica, 2003.; Dž.. A. F. Stoner, E. R. Fridman, D. R. Gilbert, Jr.: *Menadžment,* Želind, Beograd, 1997.; Ž. Stefanović: *Menadžment,* Ekonomski fakultet, Kragujevac, 2003; S. H. Robbins, M. Coulter: Menadžment, Data status, Beograd, 2005.

[2] Đ. Šušnjić: *Metodologija: kritika nauke,* Čigoja, Beograd, 1999., str. 139.

1. PROBLEM ISTRAŽIVANJA

Sama reč menadžment potiče od engleske reči ***management*** koja vodi koren od francusko-engleske reči ***ménage*** što u izvornom značenju ima smisao biti sposoban (kadar) učiniti nešto, upravljati nečim, te je najbolje prevesti kao upravljanje ili rukovođenje.[3]

Prema teorijskim nalazima i naučnim sugestijama, posebno onim metodološkim[4], *reč, pojam*[5] i *odredba upravljanja* mogu se iskazati na dva načina:

1. u smislu *opštih karakteristika* upravljanja kao pojave, i
2. u smislu *detaljnog, potpunijeg i istinitijeg saznanja* o samoj formi, strukturi, sadržini, funkciji, to jeste činiocima upravljanja kao pojave, kao procesa i kao odnosa.

U prvom slučaju, iskazati pojam i odredbu upravljanja znači u stvari dati prethodni, uvodni pojam i odredbu menadžmenta kao pojave, procesa i odnosa. Metodologija društvenih nauka jasno zbori da takvi, prethodni, uvodni pojmovi i odredbe služe kao *polazište* za daljnje i dublje analize i iskazivanja - istinoidnija objšanjenja i razvimevanja. To znači, da se *do potpunijeg i sadržajnijeg saznanja o upravljanju* (malim i srednjim preduzećima) *kao pojavi, procesu i odnosu može doći tek naučnom analizoma i kao njen rezultat.*

Filozofija nauke[6] kaže (i *zahteva)* da u određivanju uvodnog pojma i odredbe neke pojave kao dela objektivne stvarnosti (u našem slučaju upravljanja malim i srednjim preduzećima) valja poći od samog *termina* i na taj način dati takozvanu *terminološku odredbu ili definiciju.* Prihvatiti i ispuniti ovaj zahtev znači izvršiti analizu prvo, relevantnih rečnika, a zatim enciklopedija i svetske udžbeničke lektire.

Pod pojmom *rnenadžment*[7] u anglosaksonskoj terminologiji podrazumeva se *upravljanje* organizacionim sistemima u različitim oblastima društvene delatnosti. U takvom obliku, uz specifičnu transkripciju i izgovor, ovaj pojam ušao je u mnoge svetske, pa i u srpski jezik. Međutim, ako se pođe, a metodološka higijena to zahteva, od pretpostavke da značenje reči potiče iz životnih situacija, pojava, procesa i odnosa u kojima se čovek nalazi pa ih rečima iskazuje, opisuje, objašnjava i razumeva, onda treba ukazati da *manage* (glagol od koga je izvedena imenica *management),* ima *prelazan* i *neprelazan* vid značenja. Kao prelazan manage[8] znači: *upravljati, rukovati; imati pod svojim uticajem umeti se snaći sa nekim; rukovoditi, voditi; svršiti, izvršiti, savladati.* A kao neprelezan navode se sledeća značenja: *moći uraditi nešto, moći*

[3] Unković S., Zečević, B.,: "Ekonomika turizma", Ekonomski fakultet, Beograd, 2006., str. 57

[4] Metodologija je nauka o metodama sticanja naučnog saznanja odnosno o metodama naučnog istraživanja. Ova posebna nauka jeste deo logike. Uz opštu metodologiju, koja proučava saznajne metode primenjive na svim područijima, postoje i posebne metodologije koje proučavaju metode određene nauke (na pr. metodologija ekonomske nauke, ...) ili grupe nauka- metodologija prirodnih nauka, metodologija društvenih nauka itd.

[5] Logičko i naučno mišljenje, prema skoro opštoj saglasnosti logičara i metodologa, nužno se odigrava kroz bitne logičke forme mišljenja: pojam, stav, sud i zaključak. Naučna saznanja se konstituišu u naučne teorije koje sadrže aksiome, postulate, teoreme, naučne zakone i hipoteze, pri čemu je osnovni, univerzalni postulat dokazivanje, odnosno opovrgavanje. Poiam, kao takav, se nalazi u osnovi čovekovog mišljenja. Reč je o jednom od osnovnih oblika misli. Pojmom "se ostvaruje prelaz od intuitivnog ka stvarno saznajnom, intelektualnom mišljenju koje odlikuje strukturalnost opšteg i objektivnog, intersubjektivnost i komunikabilnost"' - S. Milosavljević, I. Radosavlievć: *Osnovi metodologije političkih nauka,* Službeni glasnik, Beograd, 2000., str. 160.

[6] A Koare u delu *Naučna revolucija* (Nolit, Beograd, 1981., str. 18) kaže da filozofija nauke "mora da bude upravljena na razlikovanje nauke od onoga što ona nije i na razlikovanje "dobre nauke" od "rđave nauke"

[7] Management (engleski izgovor: menidžment) - upravljanje privrednim preduzećem ili javnim poduhvatima (The Pocket Ostbrd Dictionary, Clarendon Press, Oxford 1990).

[8] S. Ristić, Ž. Simić, V. Popović: *Enciklopedijski englesko-srpsko-hrvatski rečnik,* Prosveta, Beograd, 1963.

zavladali situacijom; uspeti i sl. Prema tome, pojam menadžment (eng. management) najjednostavnije prevodimo kao *upravljanje.* Međutim, valja imati u vidu i istorijsku dimenziju ovog pojma. Ovo zbog toga što je, istorijski posmatrano, sam pojam "manager" nastao u veoma dalekoj prošlosti a da se početak njegove primene, u savremenom značenju, vezuje se za period *industrijalizacije.*[9]

Prema rečniku "Rondom House" upravljanje (manage) definiše se sledećim rečima: ostvariti, ispuniti, preuzeti obavezu, brinuti se za, voditi posao, voditi komercijalne poslove, biti odgovoran, postupati ili dresirati (na primer konja).[10] U rečniku "Funk and Wagnall", nalazimo nove sinonime, kao i nove sadržaje menadžmenta. Naime, pod menadžmentom se označava: vođenje ili obuzdavanje, ubeđivanjem održavanje u željenom stanju ili raspoloženju, učiniti podređenim, kontrolisati, učiniti poslušnim, uvežbavati ili dresirati. Istovremeno u ilustrovanom rečniku Oxforda dodaju se nove reči koje objašnjavaju sadržaj menadžmenta, a to su: ostvariti cilj laskanjem, dovijati se, uspeti, postići svoj cilj, izaći na kraj sa...[11] Konačno u Wevsters Third International rečniku o ovom pojmu nailazimo na sledeće tumačenje: sačiniti pokornim taktičkim postupcima, postupati s pažnjom, kormilariti pažljivo, usmeravati, vladati, zapovedati.[12]

Valja imati na umu da naučno mišljenje organizacije i upravljanja, za razliku od drugih oblika mišljenja, jeste *"stalna kritika argumenata" na kojima su njeni zaključci i sudovi zasnovani.* Hipoteze se postavljaju i proveravaju pomoću logičkog izvođenja iz prihvaćenih sudova (teorija i zakona), ali to im još ne garantuje istinitost, pa je potrebno i praktično proveravanje. *Praktičnim proveravanjem uspostavlja se veza između misli o menadžmentu kao delu objektivnoj stvarnosti i same stvarnosti o kojoj se misli.* Na taj način naučna misao prolazi kroz dvostruku veriflkaciju - *logičku* i *empirijsku.* Međutim, u istoriji je bilo prisutno, a danas to veoma često susrećemo da se koristi samo jedna verifikacija. Oni koji su se oslanjali i oslanjaju samo na logičku verifikaciju nazivani su i zovu se teoretičarima, a oni koji su se oslanjali i oslanjaju na iskustvo nazivani su i nazivaju se empiričarima. (Ovo je vreme dominacije empiričara, pragmatičara.) Tako su se u menadžmentu kao nauci apsolutizovale dve jednostranosti, pa umesto dopunjavanja dolazi do *suprostavljanja* između "teoretičara" i "empiričara". Naime, "teoretičari" zaokupljeni mišlju zanemarili su predmet o kome misle = organizaciju kao pojavu, procese i odnose upravljanja, a "empiričari" čulno osluškujući i osećajući organizaciju, upravljanje, organizacione procese i organizacione odnose, procese i odnose upravljanja zanemarili su teorijsku misao. Znači: *prvi su ispromašivali predmet o kome misle, a drugi svoja iskustva o predmetu nisu uzdizali na teorijski nivo i time ostvarili nadmoć teorije nad empirijom. I jedni i drugi su zaboravili da je nauka upravljanja (= menadžment kao nauka)*

[9] Industrija (latinski industria - marljivost, umešnost) predstavlja privrednu delatnost za koju je karakteristična izdiferencirana tehnička podela rada i visok stepen tehničke opremljenosti, posebno specijalizovanim mašinama, što omogućuje viši nivo efikasnosti privređivanja u odnosu na zanatstvo. Sa industrijalizacijom nastaje menadžment kao posebna naučna disciplina, multidisciplinarnog karaktera, koja se bavi istraživanjem problema upravljanja poslovima, poduhvatima i društvenim sistemima. Ova disciplina proučava upravljanje kao složeni proces sa nizom potprocesa, i kao grupu ljudi koja upravlja procesima i sistemima, a takođe proučava sve pojedinačne upravljačke probleme i fenomene vezane za efikasno izvršavanje određenih zadataka i poslova. Ovde se mogu postaviti mnoga pitanja a to su da li je menadžment uopšte možemo smatrati naučnom disciplinom, takođe se može konstatovati da je ovakav, pogrešan pristup koji imaju ljudi u našoj zemlji, dovodi menadžment u direktan sukob sa afirmisanim naukama i njihovim disciplinama jer menadžer u svetu predstavlja poziciju unutar nekog preduzeća, a ne zvanično zvanje kao što je to slučaj kod nas.

[10] The Rondom House Dictionary, Rondom House, New York, 1967.

[11] Oxford Illustrated Dictionary, Clerandom Press, 1962.

[12] Wevster's Third International Dictionary, Meriam, Sprinfield, Mass, 1954.

misaona interprelacija objektivne stvarnosti organizacija i organizacione stvarnosti koja je zasnovana na činjenicama te stvarnosti. Anštajn će ovo daleko lepše kazati: nauka je pokušaj da se haotična raznolikost našeg čulnog doživljavanja uskladi s logički jedinstvenim sistemom misli. Vreme je da se u naučnoj analizi *upravljanja* malih i srednjih preduzeća *dijalektički poveže čulno doživljavanje s teorijskim mišljenjem.*

2. PREDMET ISTRAŽIVANJA

Ono sa čime mi otpočinjemo, radi istinoidnosti, u proučavanju i promišljanju organizacije malih i srednjih preduzeća kao pojave, *analizi procesa i odnosa upravljanja istim, posebno uloge naučnih informacija u promenama i razvoju istih,* što je *naš predmet istraživanja*, jeste: da istina o njima *postoji*, da se ta istina može *saznati* i "da je saznanje istine vredno po sebi, jer je i sama istina jedna vrednost". Međutim, ukoliko želimo da zaronimo dublje u svet organizacije i organizaciju sveta rada (malih i srednjih preduzeća), tada nam valja poći od toga da naše pitanje na koga tražimo naučni odgovor, odnosno naučnu istinu "nije u tome da li postoji svet "organizacije i organizacija sveta života i sveta rada, da li postoje procesi upravljanja i odnosi, "već na koji način i u kojim oblicima; pitanje nije u tome da li je moguća spoznaja sveta" tih i takvi organizacija procesa i odnosa, "već kako je ona moguća; pitanje nije u tome da li postoje vrednosti, već u tome kako živeti vredan život",[13] u organizaciji i na osnovu upravljanja organizacijom? Na to nas upozoravaju savremeni nalazi teorijsko-empirijskih istraživanja. Opremajući predmet istraživanja, tj. vršeći njegovu teorijsku operacionalizaciju mi u koncept analize uvodimo rezultate istraživanja: klasične škole organizacije i upravljanja, neoklasične, moderne i neomoderne škole. Oni jasno zbore da je *čovek* osnovni faktor *organizacije* i ukazuju i dokazuju da je *upravljanje generička funkcija* svih organizacija. Organizacija sveta života i sveta rada jeste, prema istim nalazima, posrednik između teorije i prakse - između *teorije i norme i između teorije, norme i socijalne akcije. Organizacija je suštinsko okruženje menadžmenta i istovremeno rezultat njegovog delanja – ona je, kako kaže Piter Drucker, zasnovana na dva suštinska resursa: znanju i informacijama – naučne informacije.* Znanje je rezultat spoznaje, odnosno objektivna uverenost u istinitost nekog suda i /ili zaključka. Drugim rečima, bitne odredbe naučnog saznanja, prema nalazima M. I. Miljevića, su: određenost predmeta saznanja koja je dovolja da se ono razlikuje od svih drugih predmeta saznanja; da se stiče verifikovanim procesurama; da je usmereno i plansko, odnosno sistematsko i sistematizovano; da je provereno i podložno stalnoj proveri; da je kritičko i razvojno, i da se stiče naučnim istraživanjima.[14]

U teorijskom određivanju našeg predmeta istraživanja predmeta polazimo od toga da je to deo objektivne stvarnosti društva. A savremeno društvo u sistemima proširene ljudske saradnje jeste društvo znanja. Bitna karakteristika društva znanja jeste da je to društvo organizacija - organizacija zasnovanih na odgovornosti.[15] U tom i takvom društvu, u kome organizacije preuzimaju odgovornost za granicu svoje moći i u

[13] D. Šušnjić, navedeno delo, str. 21-22.
[14] Prof. dr Milan I. Miljević: "Predavanja na master studijama Univerziteta "SINGIDUNUM", školske 2009/2010 godine"
[15] Organizacije u društvu znanja "se brinu o društvu odgovorno, u granicama svojili kompentencija, a bez ugrožavanja svoje sposobnosti praktičnog izvođenja" - P. Drucker: *Postkapitalističko društvo,* Grmeč - Pnvredni pregled, Beograd, 1995., str. 100.

kome ne postoji niko više izuzev njih da se o njemu stara (= svi poslovi i zadaci obavljaju se u organizacijama i od strane organizacija), upravljanje jeste *proces* oblikovanja i održava okruženja u kojem pojedinci, zajednički radeći u grupama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve. U tom smislu upravljanje predstavlja *funkciju* čiji je osnovni cilj da se na efikasan način obezbede, rasporede, upotrebe i iskoriste ljudski napori i fizički resursi radi ostvarenja odabranog cilja. Upravljanje je, saglasno kazanom, *efikasno korišćenje raspoloživih resursa*. Pored ovog, upravljanje se određuje i kao proces ili *forma rada koja podrazumeva usmeravanje ljudi, tj. zaposlenih organizacionih članova prema zadatom cilju - da se primeni praktična izvođačka strana znanja.* Prema tome, upravljanje jeste *pružanje znanja u cilju otkrivanja kako postojeće znanje može na efikasan način da se primeni da bi se proizveli rezultati u organizaciji i posredstvom organizacija.*

Organizacija je grupa ljudi, u savremenom društvu znanja, sastavljena od *specijalista,* koji zajednički rade na određenom zajedničkom zadatku. Organizacija je istovremeno i skup *odnosa* između ljudi u obavljanju zajedničkih poslova da bi se realizovao određeni cilj. U tome i jeste njena razlika u odnosu na tradicionalne socijalne skupine: porodicu, građansku zajednicu, društvo. Organizacija, a što proizlazi iz njenog pojma, jeste *proces, odnos, rezultat procesa i odnosa.* Kao takva organizacija je uvek projektovana s određenom svrhom. Znači: organizacija nije zasnovana ni na psihološkoj prirodi ljudskih bića, ali ni na biološkoj neophodnosti. Dok tradicionalne skupine (= porodica, građanska zajednica, društvo), što proizlazi iz njihove suštine, *postoje,* organizacije *rade.* Organizacije su sve i sve je organizacija -svet rada i svet života. Zbog toga organizaciju i valja, što mi i činimo, analizirati i promišljati kao *dijalektičko jedinstvo statičkog* (= organizaciona struktura) *i dinamičkog aspekta - aspekta upravljanja.* Dinamički i statički aspekti, uslovljavaju'i jedan drugog, ostvaruju se u okviru entiteta = suštine koja samu sebe održava i potvrđuje. Entiteti (=označavaju da nešto jest) mogu da imaju i imaju različite pojavne oblike. U svim postojećim entitetima neophodno je upravljanje kako u profitnim tako i u neprofitnim (organizacijama društvenog sektora, državnim organizacijama, agencijama i institucijama). Ono što je zajedničko danas svim tim pojavnim oblicima, posebno profitnih organizacija jeste potreba i zahtev da se *znanje učini produktivnim. U tome je suština upravljanja.*[16]

Ovome, prema teorijskim sugestijama i emprijskim verifikacijama, valja dodati i upozoriti da su menadžment i organizacija, kao dve strane jednog istog procesa, *nerazdvojivi od materije, prostora i vremena sa kojima i u kojima se realizuju.* Organizacija je odgovor na čovekove potrebe, želje i interese. Međutim, organizacija, pošto je *imanentna društvu* (=besmisleno je zboriti o društvu bez organizacije), na grub i oštar način otvara pitanje te i takve imanentnosti. O čemu se radi? Istorijske poruke i pouke gromoglasno zbore: društvo se kroz istoriju stalno organizira i dezorganizira; ljudi svesno odbacuju, menjaju, razvijaju i modernizuju organizacije sveta života i sveta rada i upravljanje istim. To znači da su ljudi, kao individue i organizivani u grupe, sposobni da transcendiraju organizacije sveta života i sveta rada kao takve. A ovaj proces transcendiranja jasno dokazuje da je organizacija i *uslov* i *predmet čovekovog života* - da *leži u prirodi ljudske prakse.* Zbog toga se organizacija i može i teorijski i praktički

[16] Organizacija i upravljanje, zbog prelaska sa znanja ka znanjima, poprimili su središnji značaj u društvu u svim razvijenim zemljama. "Društvo je u svim razvijenim zemljama postalo *društvo organizacija* ... " - P. Drucker, *navedeno delo,* str. 54.

negirati i to ne samo zbog sposobnosti ljudi da se ponašaju i deluju "nedruštveno", odnosno neorganizacijski, nego i upravo u ime svoje vlastite društvenosti kao takve. Naime, organizacija *je posrednik između čoveka i društva*. Empirizam, koji tako snažno danas dominira "naučnom" scenom menadžmenta, ne može da zahvati i prodre u biće i bit upravljanja. Teorija je ta koja to može: da interpretira navedene odnose, da pruži validna uputstva za funkcionisanje oraganizacija sveta života i sveta rada, da zatvori probleme imanentnosti. I ne samo to. "Teorija *orijentiše* istraživača kako ne bi zalutao među činjenicama; ona *povezuje* inače rasute empirijske generalizacije u sistem i tako ove dobijaju sistemski ili nužni karakter (logička nužnost); preko *objašnjenja zakona,* ona objašnjava i činjenice; povezujući zakone u teorijski sistem ona omogućava njihovo *proveravanje* i slaganje sa ostalima saznanjima u datoj oblasti; dobar zakon omogućava predviđanje pojava, a dobra teorija *predviđanje zakona;* možda je za istraživača najprivlačnija ona teorija koja ga *inspiriše* na postavljanje mogućih hipoteza i njihovo iskustveno proveravanje; ne manje bitna uloga teorije je *ujasnom definisanju pojmova,* kako apstraktnih tako i opisnih".[17] Prema tome, K. Lewin s punim pravom ukazuje da ništa nije tako praktično kao dobra teorija. Zbog toga posebnu pažnju i posvećujemo teorijama menadžmenta (upravljanja), a sve u nameri da na naučno validan način promislimo i domislimo operacionalizaciju njihovih nalaza i sugestija na ostvarivanje funkcija menadžmenta.

Savremeno tržište karakteriše kompleksnost, turbulentnost i porast neizvesnosti izazvan čestim pojavama inovacija u svim oblastima poslovanja. Inovacije jačaju kompetitivnost i dovode do diskontinuiteta koji utiče na prestanak važenja dotadašnjeg načina poslovnog razmišljanja, odlučivanja i akcije. Preduzeća, posebno mala i srednja, su primorana da neprekidno prikupljaju informacije i o svom unutrašnjem okruženju (o sopstvenim snagama i slabostima), ali pre svega o spoljnom okruženju - potrošačima, konkurentima, partnerima, državi i njenoj ekonomskoj politici. Informacije su bitne ne samo zbog praćenja okruženja, već i zbog predviđanja kretanja u okruženju, ali i zbog kreiranja promena koje bi mogle unaprediti poslovanje i poboljšati konkurentnost preduzeća. Zbog svega navedenog značaj koji poslovne informacije imaju za jedno preduzeće, bez obzira na njegovu veličinu i delatnost kojom se bavi, ogroman je. Bez kvalitetnih informacija nema ni kvalitetnih poslovnih odluka. A suštinske karakteristike kvalitetnih poslovnih inormacija su: preciznost, tačnost, pravovremenost, potpunostm i jasnost

Procesi globalizma i globalizacije primorali su savremena preduzeća da prihvate alternativu nauke, odnosno rezultate naučnih istraživanja, a posebno marketing koncepciju po kojoj je u fokusu preduzeća potrošač, njegove potrebe i želje. Da bi uspešno poslovalo, preduzeće mora da upozna, na naučno validan način, potrošača svojih proizvoda/usluga, da prepozna njegove potrebe, da bude sposobno da ih predvidi i da ih zadovolji bolje nego konkurencija. Zbog toga, neophodno je kontinuirano prikupljati poslovne informacije o potrošačima kako bi se donosile kvalitetne poslovne odluke koje će uticati na poboljšanje pozicije koje preduzeće zauzima na tržištu. Prema tome, razlozi zbog kojih preduzeća u savremenim uslovima poslovanja prihvataju marketing koncepciju i teže da na što efikasniji način prikupljaju, obrađuju i koriste informacije su:

1. jačanje konkurencije i neophodnost inovacija,
2. porast značaja različitih tehnologija, a naročito informacionih,

[17] Đ. Šušnjić, navedeno delo, str 104.

3. globalizacija,
4. sve veći zahtevi potrošača,
5. ponuda veća od tražnje - tržište kupca,
6. porast troškova marketinga - neophodnost da se marketinške aktivnosti obavljaju efikasnije i efektivnije,
7. neizvesnost.

Sve navedene karakteristike savremenog tržišta utiču na usložnjavanje procesa upravljanja – posebno malih i srednjih preduzeća – usložnjavanja primene znanja na znanje u proizvodnji roba, usluga, ideja. Time je zadata aktelnost, naučna i praktična, predmeta našeg istraživanja.

3. CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Naučno istraživanje je složena celina – sistem misaono-fizičkih, stvaralačkih rutinskih i operativno-tehničkih, intelektualnih i manuelnih procesa i radnji. Ono je, istovremeno, istinski najopštiji način istinoidnog saznavanja - u našem slučaju: *ULOGE NAUČNIH INFORMACIJA U PROMENAMA I RAZVOJU PROCESA UPRAVLJANJA U I MALIM I SREDNJIM PREDUZEĆIMA*. Iz ovog i ovakvog određenja prozlaze dva cilja istraživanje – *naučni* i *društveni.*

Naučni cilj je naučna deskripcija - stvaranje što tačnije slike pojave koja se istražuje pomoću odgovarajućeg naučnog jezika. Naučni opis pojave koju istražujemo utoliko je vredniji ukoliko je objektivniji, detaljniji i svestraniji.

Društveni cilje je primena naučnih istraživanja, odnosno ukazivanja na to kada, kako i koje rezultate istraživanja primeniti u konkretno-istorijskoj praksi radi njenih promena i razvoja. Jednom rečju, društveni cilj je konkretna pomoć upravama malih i srednjih preduzeća u procesu primene naučnih informacija u menjanju i razvoju malih i srednjih preduzeća.

4. METODE ISTRAŽIVANJA

Naš pristup istraživanju je *dijalektički*. Takv pristup zahteva interdisciplinarnost predmeta istraćivanja. A da bi zadovoljili konstitutivne metodološke postulate - objektivnost, pouzdanost, opštost, sistematičnost, preciznost i kritičnost - opredeljuje nas na uvođenje: osnovnih sintetički i analitičkih metoda; od opštenaučnih: hipotetičko-deduktivne, komparativne i statističke, a od metoda i tehnika prikupljanja građe: analiza sadržaja primarne i sekundarne građe, ispitivanja i posmatranja

5. HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

U istrazivanju polazimo sa sledećom generalnom hipotetičkom tvrdnjom: *„Priroda i suština ekonomskog sistema determinišu uloge i značaj naučnih informacija u promenama i razvoju procesa upravljanja u i malim malim i srednjim preduzećima“*.

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

1. poslovne informacije zasnovane na rezultatima teorijsko-empirijskih istraživanja bitno determinisu formu i sadržaj upravljanja u malim i srednjim preduzećima;
2. procesi upravljanja promenama i razvojem determinisani su snagama mikro i makro okoline malih i srednjih preduzeća;
3. procesi globalizma i globalizacije, odnosno regionalizma i regionalizacije u bitnom determinišu znanje i informacije koje su odlučujuće u procesu upravljanja promenama i razvojem;
4. blagovremenost i celovitost pripreme svih faza procesa odlučivanja, a posebno rezultati marketinški istraživanja su osnova procesa upravljanja promenama, razvojem i modernizacijom procesa i odnosa u i organizacijom.

PRVI DEO: NASTANAK, RAZVOJ I PROMENE UPRAVLJANJA

UVOD

Teorijski rad u analiziranju, objašnjavanju i razumevanju organizacije i upravljanja, *kao delu objektivne stvarnosti,* izuzetno je plodan na prelazu iz XX u XXI vek - radovi su sve brojniji a teorijski doprinosi naučno utemeljeniji.[18] To je rezultat uključivanja autora iz različitih naučnih oblasti u analiziranje i objašnjavanje organizacije i upravljanja. Otuda je sasvim prirodno da su prisutni različiti uglovi gledanja, odnosno različite paradigme na svet menadžmenta. Sve to predstavlja i jeste doprinos svestranom analiziranju, objašnjavanju i razumevanju upravljanja. Međutim, obimnost po broju naučnih studija i stručnih radova, kao i raznovrsnost ideja, odnosno teorijskih koncepcija i empirijskih iskustava donosi sa sobom teškoće u proučavanju, jer se *ispoljavaju različita shvatanja do oprečnosti.* Primera radi, to potvrđuju određenja menadžmenta kao: nauke, veštine, tehnike, tehnologije, umetnosti, politike, magije, profesije (karijere), funkcije, uloga, funkcije i uloga, ... Konkretnoj operacionalizaciji i korišćenju savremenih tekovina nauke o menadžmentu, odnosno nauke o organizaciji i upravljanju, inače sasvim prirodnom procesu, prilazilo se i prilazi sa *nedovoljno kritičkog rasuđivanja o podobnosti pojedinih dostignuća* - ne uvažavaju se osobenosti konkretno-istorijskih situacija: *kulturnog obrasca, ekonomskih činilaca, tehničke i tehnološke razvijenosti, pravnog i političkog okruženja*, itd.[19]

Empirijske generalizacije jasno upozoravaju da je složenost problema više nego očigledna, kako u teorijskom tako i u praktičnom smislu, jer je:

1) *organizacija dinamička,*
2) *čovek osnovni faktor organizacije, i*
3) *kontroverza ljudske prirode ogledaju se u težnji za promenama uz istovremeno odupiranje izmenama.*

To zahteva da se organizacija kao skup procesa i odnosa između ljudi u obavljanju zajedničkih poslova da bi se postigao cilj, mora analizirati i promišljati u datim uslovima. A pod datim uslovima treba razumevati i sve druge elemente kao što su sredstva za rad, produkcioni odnosi i ostali uslovi konkretno-istorijske sredine, a posebno kulturni obrazac. Ovo zbog toga što je organizacija neodvojiva od:

a) *materije sa kojom i u kojoj se ostvaruje, i*
b) *vremena u kome dela, i*
c) *prostora (kulturnog, geografskog, demogravskog pravno-političkog i ukupnog društvenog)-*

Otuda u interpretaciji pojma organizacije zavisno od vremena i uslova bivalo je i ima različitih shvatanja i s tim u vezi pomeranja težišta, te svojevrsnih kompromisa. Ostaje za analizu koliko su to zdravi, a koliko truli kompromisi.

Na osnovu ostvarenog uvida u relevantnu literaturu dolazimo do nalaza o prisustvu *dvoznačnost u shvatanju i interpretaciji pojma organizacije.* Međutim, treba imati u vidu da se, uopšte, pojam organizacije shvata kao :

a) *proces,*

[18] Pretežni deo radova nastao je u najrazvijenijim zemljama na Zapadu, prvenstveno u SAD. Specifični uslovi u tim zemljama našli su, razumljivo, i odraz u filozofiji pristupa problemima i, naročito, u opredeljenjima, usvojenim rešenjima.

[19] Različitost uslova nastanka određenih teorijskih tekovina i primene u Srbiji, prema savremenim empirijskim nalazima, uzrokovala je nesklad i promašaje ozbiljne prirode.

b) *odnos/socijalna interakcija*
c) *rezultat procesa i odnosa,*
d) *institucija, i*
e) *sistem.*

U literaturi postoje brojna tumačenja i interpretacije organizacije kao procesa. Takvom percepcijom stavlja se težište na dinamički aspekt organizacije. A na osnovu toga najviše dolazi do izražaja preplitanje organizacije sa menadžmentom. Nadalje ne mali broj tumačenja organizacije kao strukture procesa i odnosa između ljudi što se čini na različite iznijansirane načine. Evolucija organizacione strukture vodi ka shvatanju organizacije kao institucije što se izostavlja u našim daljim razmatranjima jer odudara od suštinskog shvatanja pojma organizacije, koja se tretira kao *sinteza statičkog - organizaciona strnktura, i dinamičkog - menadžment aspekta,* a koji se prožimajući ostvaruje u okviru entiteta, koji može imati različite pojavne oblike. Slično ovome jeste poimanje organizacije kao sistema - celine koja je sastavljena od delova i čija je suština nešto više nego prost zbir tih delova.

Radi naučnog razjašnjavanje elemenata organizacije u najširem smislu te reči, kao i zbog adekvatnog sistematizovanja odgovarajućih doprinosa smatramo oportunim pokušaj prethodnog, tj. uvodnog objašnjenja odnosa između organizacije i menadžmenta (anglosaksonskog termina koji se kod nas različito prevodi, najčešće kao upravljanje ili upravljanje i rukovođenje)

Analiza istorijskog nasleđa, tj. istorijske pouke i poruke kazuju da iz suštinske prirode društveno-ekonomskih odnosa, uloge u poslovnim procesima, izrastao je menadžment, koji na osnovu delegiranih ovlašćenja raspoređuje zadatke na svoje potčinjene prema njihovim sposobnostima **(***statički aspekt*), zatim opskrbljuje neophodnim kvalitetom celishodnim funkcionisanjem (*dinamički aspekt*). Prema tome, izražena intencija da se podvaja organizacija i menadžment motivisana je, filosofski posmatrano, dualističkim pogledom podvajanja duha od tela i praktičnim implikacijama istog.

Naime, shvatanje organizacije kao statičke strukture bez odgovarajuće dinamike jeste odraz i izraz suštinskog nerazumevanja pojma i uloge organizacije. Zašto? Zbog toga što shodno takvom shvatanju moguće je postojanje organizacije bez kretanja, povezivanja zavisnih elemenata, i bez orijentisanosti, postojanja cilja. Takvom "telu" menadžment bi ulio "dušu". Ljudi nosioci radnih zadataka, koji nisu rukovodioci degradirani su, prema tome, na puke izvršioce, lišene svojstva ljudskog bića koja imaju svoje potrebe, ciljeve i puteve njihovog ostvarivanja, jednom rečju marionete u tuđim rukama. Ovo poimanje je veoma slično dualističkom tretmanu svojstvenog idealističkom pogledu na stvari i pojave.

Međutim, u prirodi je stvari i pojava: *dijalektičko jedinstvo oblika (organizacione strukture) i sadržaja (obavljanje celishodnog funkcionisanja)*. Pa je, prema tome, neodrživo podvajanje organizacije i menadžmenta kao dve kategorije, već pod organizacijom treba podrazumevati i shvatiti i statički i dinamički aspekt. U tom kontekstu treba promišljati i sve ostale pokušaje podvajanja celovitosti, integralnog jedinstva, komponenata organizacije. Ovo zbog toga što još uvek na terenu terminologije u oblasti organizacije ima prilično proizvoljnosti. O tome rečito zbori nalaz da period dominacije empirizma i lične intuicije na području teorije i naročito prakse organizacije još traje. Takvo stanje ohrabruje mnoge pojedince ne samo na

improvizacije u teoriji i praksi, o čemu će biti više reči na stranicama koje slede, koje su vrlo štetne dugoročno posmatrano već i na infiltriranje neadekvatnih termina.[20] Otuda je neophodno, onoliko koliko to dozvoljava uvodna rasprava, da se problematizira upotreba i značenje termina upravljanje.

Naše osnovno polazište jeste da je *upravljanje suštinski sadržaj organizacije, procesa i odnosa u njoj,* jer se *odnosi na definisanje ciljeva, strategije rada, razvoja, promena, modernizacije, inoviranja i prednzetništva.* U tom smislu posmatrano, menadžment predstavlja *uspešnost raspolaganja ograničenim resursima ili sredstvima, odnosno sposobnost obavljanja datog posla – stvaranja vrednosti (roba, usluga, znanja, ideja, ...).* U embrionalnom obliku menadžment se primenjuje od početaka čovekovog organizovanja - zajedničkog delanja. Međutim, mada se pojava menadžmenta vezuje za daleku prošlost, početak njegove šire primene, u savremenom značenju, vezuje se za period industrijalizacije. Naime, tek primenom industrijskih metoda u proizvodnji materijalnih dobara, kao i u ostalim društvenim delatnostima, krajem XIX i početkom XX veka, dolazi do potrebe da se u procesu privređivanja *primene odgovarajuća znanja i veštine.* Efikasno ostvarivanje funkcija menadžmenta omogućava da se taj proces odvija racionalno, odnosno da se sa što manjim ulaganjem elemenata proizvodnje ostvare što veći rezultati privređivanja.

Svako preduzeće, kao ćelija robno-novčane privrede, predstavlja određeni organizacioni sistem. Pošto sistem podrazumeva skladno povezivanje delova u celinu, čime se omogućava njegovo funkcionisanje, poslovi upravljanja u preduzeću imaju poseban značaj. Naime, organizacioni sistemi su, po pravilu, veoma složeni, a pred njima se postavljaju i sve složeniji zahtevi. Usled toga, nosiocima funkcije upravljanja takođe se postavljaju sve složeniji zadaci, koje mogu da ispune samo ljudi koji za to imaju odgovarajuću kvalifikaciju, tj. profesionalni menadžeri. Aktivnosti profesionalnih menadžera predpostavljaju skup znanja, veština i delanja, koja se koriste u regulisanju ponašanja organizacionih sistema. Sve te aktivnosti imaju zajednički naziv *menadžment* i predstavljaju okosnicu organizaicone strukture preduzeća.

Menadžment predstavlja veoma *kompleksnu aktivnost* i može da se posmatra kao: *veština upravljanja, teorija o upravljanju i kao upravljačka struktura.*[21] A na današnjem nivou društveno-ekonomske razvijenosti menadžmentu se pripisuje *presudna uloga i značaj za poslovni uspeh preduzeća.* Na to su značajno uticali savremeni uslovi privređivanja, koje karakteriše izražena konkurentnost, dinamičnost i promenljivost. Shodno tome, samo preduzeće sa kvalitetnim i efikasnim menadžmentom može zadržati svoju konkurentsku poziciju, rasti, menjati se,

[20] "U novije vreme, problematiku organizacije zapljusnuo je val "importovanih" tekovina nauke pretežno sa zapada i to iz anglo-američkog područja. Sa izvesnim sredstvima, među kojima ključno mesto pripada elektronskim računskim sistemima, preplavili su našu stručnu javnost koncepti za rešavanje raznih operativnih problema, kao što su npr. zalihe, terminiranje sa praćenjem i uskljađivanjem elemenata proizvodnje. Originalni nazivi su "inventori control"; "production control". Međutim, u prevodu, ne ulazeći u razloge, dobili smo "upravljanje zalihama", "upravljanje proizvodnjom". Karakteristično je, međutim, da je pretežno istim putem za koncepciju sa originalnim nazivom "Project management" dobiven termin "upravljanje projektom". Očigledan prevodilački lapsus ima šire implikacije. Termin upravljanje, čije je značenje i značaj u našim uslovima objašnjeno, zloupotrebljen je. Umesto upravljanja proizvodnjom i zalihama, prikladnije je koristiti termin regulisanje proizvodnje odnosno regulisanje zaliha, a za upravljanje projektom, projektni management."- V. Bulat: *Teorija* ***organizacije*** *i* ***menadžment,*** ICIM, Kruševac, 1995., str. 3.

[21] Po P. Druckeru menadžerstvo je "veština upravljanja ljudima, specifična samostalna oblast aktivnosti i znanja". On smatra da se menadžerstvo odnosi samo na "poslovno preduzeće" i da treba razlikovati vlasnika ("bos") od menadžera, pri čemu ističe da je menadžment "specifični organ industrijskog društva". Prema V. Njumenu (V. Nevvman) menadžerstvo je "glavna specijalna tehnika upravljanja, a menadžer je neophodan svakom preduzeću".

prilagođavati i modernizovati. Prema tome, od sposobnosti menadžmenta zavisi uspešnost preduzeća ili drugog organizacionog sistema. Menadžment je aktivnost koja je danas nužna u svim organizacionim sistemima, kako poslovnim tako i onima iz drugih oblasti (vladinim agencijama, bolnicama, školama, univerzitetima i sl.). U svim ovim organizacijama nužno je planirati, organizovati, voditi i usmeravati rad zaposlenih, kako bi se postavljeni ciljevi ostvarili racionalnije. Poenta je u tome da se ograničeni resursi (ljudski rad, elementi proizvodnje, novac) racionalno koriste, kako bi se postavljeni ciljevi ostvarili uz što veći stepen efikasnosti i efektivnosti.

Veoma je značajno napomenuti da današnja velika preduzeća, korporacije, zahtevaju primenu *sistema profesionalnog menadžmenta.* Profesionalni menadžeri preduzeća jesu unajmljeni stručnjaci, koji raspolažu odgovarajućim znanjem, veštinom i iskustvom iz oblasti upravljanja. Profesionalni menadžment je neophodan u momentu kada preduzeće dostigne određeni obim svoga rasta i kada vlasnik-preduzetnik ne može više njime da upravlja efikasno. Na tom stepenu razvoja, menadžeri i menadžment su neophodnost u preduzeću, jer primarni značaj dobija biznis preduzeća, a ne sopstveni biznis. U promenjenim uslovima *menjaju se i metode upravljanja preduzećem,* pa njegovo vođenje preuzimaju profesionalni menadžeri, čiji je glavni zadatak da omoguće efikasno ostvarivanje poslovnih i razvojnih ciljeva preduzeća.

Smatra se da je menadžment po svojoj prirodi *univerzalan* i otuda njegova široka primena u različitim oblicima društvenih organizacionih sistema. Međutim, *to ne znači da se funkcije menadžmenta svuda primenjuje na isti način.* Primena funkcija menadžmenta različita je u zavisnosti od toga da li se radi o državnim, javnim, privatnim, mešovitim ili korporativnim preduzećima, zatim u zavisnosti od toga da li se radi o univerzitetima, vladinim organizacijama, o kojoj zemlji se radi, itd. Takođe postoje i *mnoga ograničenja u primeni funkcija menadžmenta,* kao što su: kulturna sredina, nivo razvijenosti, istorijski razvoj i sl.

I pored toga što su specifičnosti u primeni funkcija menadžmenta realne, to ni u kom slučaju ne umanjuje njegov značaj i neophodnost primene. Naprotiv, to govori o bogatstvu i kompleksnosti ove discipline, kao i o neophodnosti njenog implementiranja u strukturu svakog organizacionog sistema. Jer, ključni elementi menadžmenta su univerzalni i, uz odgovarajuću adaptaciju, primenljivi u različitim sredinama, što su dosadašnja naučna istraživanja iskustva u praksi i pokazala.

1. NASTANAK I RAZVOJ MENADŽMENTA

Da bi se spoznala naučna istina o menadžmenta kao pojavi, tj. naučna istina o procesima i odnosima upravljanja neophodno je *napraviti razliku između menadžmenta kao prakse i menadžmenta kao naučne discipline.* Kao *praksa menadžment je veoma star proces dok je kao naučna disciplina mnogo mlađi.* Prema rezultatima naučnih istraživanja menadžment je star koliko i civilizacija - koliko i najstariji procesi oraganizovanja i tipovi organizacija. Zbog toga se u naučnom analiziranju, objašnjavanju i razumevanju razvoja misli o menadžmentu mora uzeti u obzir *vremenski, prostorni a posebno kulturni kontekst i obrazac* u kome su one egzistirale. To obuhvata najmanje tri grupe faktora - ekonomske, socijalne i političke. Društvene

okolnosti, stepen privredne razvijenosti, stanje političkih i ekonomskih faktora, razvijenost pojedinih institucija i organizacija, nacionalna kultura, svest i navike, moral i sistem vrednosti su samo neki od pojedinačnih faktora koji su uticali na razvoj misli o menadžmentu. Međutim, sa druge strane menadžment je imao *značajan povratni uticaj na zajednicu u kojoj je nastajao i razvijao se.*

Rezultati naučnih analiza pokazuju da su prvi pisani tragovi o menadžmentu vezani za upravljanje javnim radovima, državnim poslovima i vojnim operacijama, dakle za najstarije organizacije - državu i vojsku, a nešto kasnije i crkvu, dok upravljanje u industrijskim organizacijama nastaje znatno kasnije - u XVIII-om veku - paralelno sa pojavom i razvojem industrijske revolucije i pojavom prvih fabrika.

Iz analize teorijske misli proizlazi da neki autori smatraju da razvoj misli o upravljanju determinišu tri bitna momenta:

1) *Upravljačka aktivnost je stara koliko i civilizacija* — radi zadovoljavanja različitih potreba ljudi su osetili potrebu da rade zajedno, kreirali su organizacije i javila se potreba za menadžmentom.
2) *Menadžment se može posmatrati kao svojevrstan socijalni i društveni, ekonomski i tehnčko-tehnološki proces i odnos* koji je svoju afirmaciju doživeo posebno u toku XX-og veka.
3) *Upravljanje je integralni proces* - samim tim u njegovom izučavanju je neophodan interdisciplinarni pristup.[22]

Zbog toga nam valja poći od početka praktikovanja menadžmenta da bismo došli do saznanja o tome kako smo došli dovde gde smo sada. Ovo zbog toga što se sadašnjost može saznati na osnovu analiza prošlosti i najave budućnosti - u ovom sada se *dijalektički* povezuju minulo i buduće. Pored ovog, valja imati u vidu da bilo koji elemenat življenja neodvojiv je od celine i mehaničko je njegovo izolovano posmatranje i proučavanje. Shodno tome, organizacija i upravljanje, kao delovi organske celine, kao oličenje suštine celine, a kao sve prisutniji fenomeni, utkani su u raznovrsna zbivanja - praktično prisutni i delatni. Zbog toga se moraju izučavati u sklopu pojava sa kojima sačinjavaju celinu - sa kojima čine totalitet.

1.1. Istorijski koreni upravljanja

Koreni upravljanja sadržani su u *nagonskom udruživanju pojedinaca u grupe.* Naime, nagomko udruživanje u grupe pogodan je teren za interakciju između pojedinaca u cilju savladavanja iskrslih teškoća. Slučajna iskustva zajedničkog delovanja u savladavanju prepreka kao npr. u borbi za opstanak sa fizički nadmoćnijim predstavnicima životinjskog carstva, za koje je bila potrebna snaga veća od pojedinačne, na bazi oponašanja, kao svojevrstan povratni uticaj, postepeno prerasta u praksu, celishodno ponašanje. Istovremeno, zajednička aktivnost ljudi pospešena radom kao uslovom za opstanak, rađala je potrebu za međusobnim oponašanjem "ukratko, ljudi koji su nastajali, došli su do toga da su jedan drugom imali nešto da kažu... ".[23]

[22] W. H. Newman, E. K. Warren and A. R. McGill: *The Process of Management - Strategy, Action, Results,* Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1987., str. 16.
[23] F.Engels: Uloga *rada pri pretvaranju majmuna u čoveka,* BIGZ, Beograd, 1974., str. 10.

Korišćenje i razvoj *oruđa za rad* otvara nove horizonte pred čovekom. U tim zbivanjima čovek se suočava sa sve složenijim pojavama, pa i problemima. Razrešavajući pojedine probleme uz naprezanja, fizička i umna, namerno ili slučajno doprinosi izmeni i poboljšanju uslova života, odnosno sopstvenom psiho-fizičkom razvoju. Razvijeniji u svojoj celovitosti, spremniji je da se prihvati rešavanja još složenijih problema, koji su začeti upravo u prethodnim nastojanjima prilikom rada na savladavanju ranijih teškoća. Razvojem nasleđeno svojstvo zajedničkog, grupnog života, poprima nov kvalitet u *smislu organizovanja zajedničkog života*. U korenu celishodnog organizovanja zajedničkog, grupnog, života nesumnjivo leži nagon za samoodržanjem.[24] "Zajedničkim delovanjem ruku, organa govora i mozga, ne samo kod svakog pojedinca nego i u društvu, ljudi su postali sposobni da obavljaju sve složenije operacije, da sebi postavljaju sve više ciljeve i da ih postižu".[25] Iz ovog nalaza proizlazi, u sažetom vidu kazano, misao o ulozi zajedničkog organizovanog života ljudi u razvoju kako pojedinca tako i celine i u isto vreme ističe se značaj društva kao činioca u razvoju pojedinačnih i grupnih mogućnosti. Na osnovu tih aktivnosti struktura čovekove delatnosti postaje raznovrsnija.[26]

Zahvaljujući *kvalitativnom (strukturnom sadržaju) i kvantitativnom (po obimu) obogaćivanju rada postupno sazrevaju uslovi za podelu rada.* Prvobitno diferenciranje na lovce, stočare i zemljoradnike ustupa mesto sve istančanijem razlikovanju stručnih sadržaja. Intenzitet diferenciranja podele rada je u dugom periodu istorije ljudskog društva veoma spor. Osvajanje potrebnih *znanja i njegova difuzija* dugo traje i na veoma je primitivnom nivou.[27] Tokom vremena, prenoseći stečeno sa kolena na koleno, akumulirano se transformiše u viši nivo sposobnosti za obavljanje određenih poslova. Uvežbanost rezultira u postupni porast učinka. Onog trenutka kada je čovek bio u stanju da, svojim rukama i tada raspoloživim oruđima u datim uslovima organizovanosti napravi, izradi, *više no što mu je potrebno za zadovoljavanje određenih potreba, otpočeo je niz zbivanja u sferi raspodele viška koja traju do danas, a protegnuće se i u budućnost.*

Relativno uprošćena društvena struktura i odgovarajuća organizacija, kao i oskudne mogućnosti komunikacija svih vidova, *omogućavali su čoveku da usmerava i kontroliše tok ostvarenog viška,* razume se pod, za to vreme, normalnim uslovima. Nesuminjivo, da su i ograničeni obim i struktura tog viška značajno olakšali

[24] Bilo da je u pitanju zaštita od napada snažnijih predstavnika životinjske vrste ili pak elementarija ili osvajačke, agresivne, težnje u odnosu na druge. suštinu predstavlja nagon za smoodržavanjem. U ovim aktivnostima za dalji rasplet zbivanja nije toliko bitno da li su razvijena sredstva imala priraenu kao oruđa ili oružja, utoliko pre jer se ovo često preplitalo. ali je daleko značajiiije što su ove aklivnosti označavale postcpeni nastanak potrebe za uskladivanjem pojedinačnih aktivnosti, odnosno organizovanjem zajedničkog delovanja, akcije.

[25] F. Engels, *navedeno delo,* str. 16.

[26] Pored lova i ribolova čovek se bavi stočarstvom da bi svoju delatnost proširio na zemljoradnju, kasnije i na zanatstvo. On se ogleda na sve složenijim poduhvatima. Pri tom se ispoljava oplemenjavajuća funkcija ovih zahvata. Iz suočavanja i bavljenja složenijim pojavama čovek izlazi razvijeniji, spremniji da se uhvati u koštac sa još složenijim zadacima. Istovremeno posle zadovoljenja egzistencijalnih potreba sa porastom potencijala, razvijaju se potrebe. Ukusnija hrana, bolja odeća, predmeti za svakodnevnu upotrebu, nova oruđa, spletje elemenata čija se struktura neprestano obogaćivala, da bi zadovoljavanjem određene potrebe, bili stvarani uslovi za nastanak nove i nove. Taj proces traje sve do današnjeg dana bez izgleda na jenjavanje, naprotiv. Oko ove tendencije u dosadašnjem razvoiu čoveka i ljudskog društva uopšte, roje se aktivnosti, koje po obimu i sadržaju kroz istoriju postaju brojnije i raznovrsnije.

[27] O tome svedoče brojni podaci o stotinama i hiljadama godina koje su proticale između pojedinih otkrića, a visoki stepen izolovanosti i slabe, gotovo nikakve komunikacije između pojedinih grupacija sputavale su, čak onemogućavale prenos znanja. Medutim, uprkos nepovoljnih uslova razvoja sa stanovišta nekih modemijih pogleda na činioce progresa u tom periodu, opet usporeeno za današnje pojmove, prisutan je ključni činilac, čovek u interakciji sa radom. Međutim, razvojni proces je otpočeo i uprkos preprekama i teškoćama nastavljao se dajući sve bolje rezultate. U uslovima primitivnog zajedničkog života i nekakvih tragova podele rada, ako se uopšte o tome može govoriti u današnjem smislu reči, čovek se uvežbavao baveći se njemu tada poznatim posiovima.

ovladavanje procesom njegovog korišćenja. Prema tome, *od onog trenutka kada se pojavljuju aktivnosti čovekove u smislu planiranja i šire organizovanja, ali još uvek u okviru spontanih, instiktivnih, nasleđenih aktivnosti, može se računati sa prisustvom ove komponente u razvoju luđskog bića i zajednice, odnosno društva kome pripada.* Za značajnije, dalekosežne, posledice takvog čovekovog delovanja stvaraju se posebno povoljni uslovi kada dostignuti nivo umešnosti omogućuje rezultate rada iznad zadovoljenja ličnih potreba. Naime, vremenom se razvija nadgradnja, prvenstveno kao religija i razmena dobara, a potom trgovina, politika, umetnost i drugo.

Sa razvojem nadgradnje uz paralelno razvijanje sfere proizvodnje (stočarstvo i poljoprivreda sa zanatstvom u prvo vreme) *svesni poduhvati u oblasti organizacije dobijaju na intenzitetu,* jer su u složenijim uslovima potrebe čovekove više izražene. Prirodno je da čovek ide u susret zadovoljavanju i ovih svojih potreba, kao što je zadovoljavajući prethodne egzistendjalne potrebe dosegao viši nivo na kome su došle do izražaja potrebe za svesnim organizovanjem. Time se nipošto ne želi negirati postojanje organizacionih poduhvata više ili manje svesnih od strane čoveka, dok se suočavao sa zadovoljavanjem egzistencijalnih potreba, naprotiv.[28] U izmenjenim uslovima širina i značaj ovih poduhvata ima sasvim novi kvalitet. Jedan od tih kvaliteta jeste *formiranje svojevrsnog sistema vrednosti - kriterija za struktuiranje veoma nerazvijene hijerarhije.* Značaj postojanja hijerarhije u tom periodu je u tome što *odražava razvijenu aktivnost kodpojedinih članova grupe,* a kao odraz potreba.

Prema tome, usložnjavanje uslova života te posebno razvijanje novih delatnosti propraćeno odgovarajućom podelom rada i pojavama u vezi toga postepeno je vodilo ka oformljenju sadržaja ovog vida aktivnosti čoveka koja je u suštini odraz ljudskih odnosa u glavi čoveka. Ključna zbivanja za nastanak kvalitativnog skoka u ovom domenu odnosi se na mogućnost proizvodnje iznad nivoa potrebe pojedinca. Usmeravanje i kontrolisanje tokova toga viška podsticajno deluje na razvoj od vitalnog značaja za življenje i dalji razvoj. Sa teorijske tačke gledišta vredno je istaći da se u ovom periodu *sadržaji vođenja i organizovanja prožimaju sačinjavajući celinu, istina, veoma siromašnu u poređenju sa uobičajenim shvatanjima o značenju tih pojmova.*

Uslovi se značajno menjaju sa*pojavom privatnog vlasništva nad sredstvima za proizvodnju,* Ne ulazeći u detaljnu analizu procesa uspostavljanja robovlasničkih društveno-ekonomskih odnosa kao najizrazitijeg oblika privatnog vlasništva u tom periodu istorije ljudskog društva, valja ukazati da da ovu eru *karakteriše*

[28]Nagonski oformljene grnpe radi obezbedenja održavanja vrste ustolićavaju predvodnike, što predstavlja izraz hijerarhijskog ustrojstva, mada veoma nerazvijenog. Prvobitni kriteriji za unutrašnje hijerarhijsko diferenciranje zasnovano na potrebama održavanja vrste, uostalom zajednički sa ostalim životinjskim vrstama, evoiuiraju tokom vremena u skladu sa promenama u uslovima življenja. Obezbcđujući zadovoljenje potreba za održavanje života čovek se u interakciji sa radom razvija, stiče nova iskustva, sposobnosti. U borbi za život ističu se novi kvaliteti jedinki. Predvodništvo u održavanju vrste bazirano na kombinaciji seksualne i fizičke snage ustupa mesto u složenim uslovima upotpunjenoj strukturi kriterija. Iskustvo postaje isto tako značajan kvalitet za sticanje predvodničkog statusa. Drugim rečima, sadržajno i struktumo obogaćivanje rada donosi sa sobom i nov kriterij za međusobno vrednovanje članova grupa čije je težište na posedovanju sposobnosti za obavljanje poslova i iskustva, što se u dosta dugom periodu vremena nije moglo strogo da razdvoji od prvobitnih kriterijuma. U toku ovog perioda nastanka i razvoja čoveka, naročito sa stanovišta njegovog organizovanja u grupe prisutni su sukobi izmedu pojedinih grupa iz različitili razloga (izvori hrane, mesto za stanovanje i sl). Uspešnost u konfrontiranju grupa, što je ujedno bio i uslov za opstanak odredene grupe, iziskivala je kvalitetnog vodu, koji je bio dovoljno sposoban da pripremi i vodi grupu u okršaj. Suvišno je naglašavati da su uslovi održavanja sukoba bili promenljivi po brojnim parametrima (terenski uslovi, brojnost grupe, snaga i veština pojedinaca i tome slično) a da su posledice bile surove, čak, tragične za pobeđcne. S obzirom na takve uslove vođa grupe morao je posedovati svojstva koja mu omogućavaju da na najpovoljniji način iskoristi resurse u vremenu i prostoru, kao i da uoii i koristi specifične prednosti grupe koju vodi, kako bi obezbedio uspeh. Prirodno da je ovaj kriterij imao određenu težinu prilikom izbora vođe.

najdrastičnije odvajanje izvršnog fizičkog rada od svih drugih oblika čovekove aktivnosti. U isto vreme robovlasnički period je označen kao period *najbrutalnije eksploatacije čoveka od strane čoveka.* Ne negirajući u biti date ocene treba ukazati da je u ovom periodu deo čovečanstva, vladajuća klasa, oslobođena mukotrpnog fizičkog rada i koristeći plodove rada podjarmljenih, *razvijala dotada nepoznate delatnosti kao što su umetnost, politika, filosofija, religija i nauka.* Osim toga, ostvaruje se *značajan razvoj u oblasti trgovine i saobraćaja, pored dostignuća u oblasti zanatstva, poljoprivrede i stočarstva.* Novostvoreni uslovi omogućili su širok *razmah onih začetaka koji su okvalifikovani kao vođenje i organizovanje.* Dva su bitna objektivna momenta opredelila razvoj uopšte i u tom kontekstu organizacije i upravljanja:

- lagodan život na osnovi uživanja viška rada robova;
- višak slobodnog vremena.

Za organizaciju i njen dalji razvoj od posebnog značaja su *osvajačke težnje* koje su stvarale povoljnije uslove, da bi se povratno odrazilo na unapređenje opštih uslova, stapajući se u proces razvoja. U ovom periodu manifestacije fenomena koji se mogu klasifikovati u oblasti organizacije podrazumevajući i upravljanje, veoma su brojne i raznovrsne. O tome rečito govore rezultati naučnih istraživanja drevnih civilizacija: *sumerske, egipatske, kineske, grčke, rimske,* i td.

U Mesopotamiji, gde su 5000 godina pre rođenja Hrista živeli Sumeri, nalazimo elemente visoke kulture (među prvima su razvili pisane zapise u obliku klinastog pisma na pločama od ilovače) koja je bila zasnovana na razvijenoj poljoprivredi, kao i primere postojanja menadžmenta: u oblasti velikih radova (izgradnji irigacionih sistema za navodnjavanje), državne uprave, rada sveštenstva i td. A stari Egipćani bavili su se određenim brojem operacija koje danas obavlja menadžment, kao što su: podela rada među radnicima, propisivanje različite odeće za radnike i nadzornike, ograničavanje broja ljudi koji jedan nadzornik može da nadgle-da i dr. Danas dobro poznate egipatske piramide, pored ostalog, predstavljaju očigledan rezultat zajedničkog rada ljudi. Vreme izgradnje piramida je oko 2500 godina pre naše ere. Stepen razvijenosti oruđa za rad u to vreme je nespojiv sa monumentalnim dimenzijama piramida kao i udaljenosti izvora sirovina za gradnju. Ističući ove okolnosti proizilazi da je jedino sinhronizacijom, to će reći organizacijom, velikog broja jedinki bilo moguće ostvariti izgradnju Keopsove i drugih piramida sa tada raspoloživim sredstvima za rad. Nešto kasnije Amenemhet III (oko 1800 god. p.n.e) preduzima izgradnju veštačkog jezera Moeris u Faiyumu[29]u cilju regulacije vodotoka, a radi zaštite od poplava. Oba ova poduhvata svedoče o ogromnim organizacionim naporima da se u primitivnim uslovima uz nesumnjivo surovo eksploatisanje ljudskih bića ostvare postavljeni ciljevi. Naučno je dokazano da su u tom periodu *postavljeni neki od osnovnih principa menadžmenta: centralizacije/decentralizacije, autoriteta, odgovornosti, specijalizacije,* itd. Egipćani su takođe *razvili vrlo kompleksan sistem državne uprave,* a neke od aktivnosti bile su sledeće: merenje povećanja vodostaja reke koja je uticala na njihovu celokupnu privredu, predviđanje prinosa žitarica i, na osnovu toga, predviđanje prihoda državne blagajne, raspodeljivanje državnih prihoda na različite grane državne uprave, nadgledanje aktivnosti cele trgovine i industrije i sl. Bili

[29] Enciklopedija leksikografskog zavoda, knjiga druga, Zagreb, MCML VL str. 473.

su zastupljeni i neki veoma *značajni vidovi upravljanja,* koji se za to doba mogu smatrati i veoma naprednim, kao što su:

a) upravljanje pomoću predviđanja,
b) planiranja rada, i
c) podele rada.

U III veku pre naše ere u Kini pod dinastijom Cin izgrađuje se Kineski zid, koji okružuje prostranu teritoriju. Podizanje Kineskog zida u datim uslovima razvijenosti oruđa s obzirom na dislociranost gradilišta predstavlja takođe fascinantan spomenik organizacionih napora uz ogromne fizičke žrtve ljudi toga vremena.

Poznati Vavilonski vladar Hamurabi (2123 do 2081 g.p.n.e) posvetio je *posebnu pažnju pitanjima planiranja, izvršenju i kontroli kvaliteta sprovođenja zadataka kao i obrazovanju kadrova.* Sve je to regulisao pisanim putem i iskazao u 282 zakona koji su poznati pod nazivom Hamurabijev zakonik. Tim *zakonima su bile regulisane poslovne norme, ponašanja pojedinaca, odnosi među Ijudima, plate, kazne i mnoga druga društvena pravile.* Preciznije kazano, u tom kodeksu pravnih propisa on je regulisao mnoga pitanja vezana za upravljanje državom i rad "državne administracije". *Regulisao je ponašanje ljudi, poslovne forme, odnose između ljudi, kazne, plate državnih nameštenika, prava, obaveze i odgovornost, sisteme nagradivanja, kažnjavanja, kontrole* i niz drugih pitanja. Primer radi, u zakonu broj 104 po prvi put u istoriji čovečanstva se pominje *izdavanje potvrde između trgovca i kupca ili prodavca.* To je *prvo istorijsko pominjanje računovodstva* u kontekstu propisanog postupanja sa potvrdama o plaćanju, a u zakonu 229 doslovno stoji: "Ako zidar zida kuću za nekog čoveka, a ne napravi je dovoljno čvrstom, i ona se sruši i prouzrokuje smrt vlasnika - zidar će biti pogubljen". Ovo je, istorijski posmatrano, prva garancija nekog proizvoda.[30] Isto tako, *moralna pitanja i pitanje kvaliteta rada* se po prvi put pismeno regulišu upravo ovim zakonom.

Pored toga, niz odredaba Hamurabievog zakona reguliše odnose, dajući *obrise društvene organizacije, zatim formiraju se svojevrsne zanatske organizacije za proizvodnju, kao i grandiozni poduhvati navodnjavanja zemlje, što sve skupa svedoči o značajnim akcijama toga vremena.* Pa se shodno istorijskim izvorima ove pojave mogu u datim uslovima okvalifikovati kao *prodor u materiju organizacije i upravljanja.*

Jedno od prvih područja zaživljavanja organizacije i upravljanja u sferi nadgradnje jeste *religija.* U Bibliji - Svetom pismu nalazimo *bitne elemente menadžmenta.*[31] Naime, za posmatrani period istorije ljudskog društva karakteristično je *formiranje religioznih organizacija sa sve izdiferenciranijom hijerarhijskom strukturom i drugim osobinama krute organizacije u smislu definisanja nadležnosti formalnog autoriteta, pravilima napredovanja i drugim sličnim procedurama.* Zanimljivo je i istovremeno karakteristično da se u tekstu Starog zaveta Biblije izvornog materijala hrišćanstva pominje problem organizacije pohoda na Sinajsku Goru pod vođstvom Mojsija (1200 god.p.n.e).

Jetro, Mojsijev rođak, je posmatrao kako Mojsije preko celog dana saslušava pojedince i grupe koji izlaze pred njega sa svojim problemima. Uočivši da je to

[30] D. A. Wren, D. Voich Jr.: *Menadžment: proces, struktura, ponašanje,* Grmeč - Privredni pregled, Beograd, 2001., str. 46.
[31] "Mnoge Biblijske priče imaju elemente vizije, što čini srž liderstva. Uzmite na primer, priču o Mojsiju ili velikom potopu i Noju. I jedan i drugi su bili pravi lideri koji su imali određenu viziju (doduše povezanu sa prikazanjem Božjeg lika i izrazom njegove volje) u koju su verovali, prenosili na svoje najbliže, sledili je i postigli uspeh." - D. D. Erić: *Uvod u menadžment,* Čigoja, Ekonomski Fakultet, Viša škola za sportske trenere, Beograd, 2000., str. 97.

neracionalno gubljenje vremena, Jetro se obratio Mojsiju sa predlogom: "Pouči ih odredbama i zakonima, pokaži im put kojim treba da idu i rade, šta moraju da čine... štaviše izdvoj iz naroda sposobne ljude koji se boje boga, ljude od poverenja, koji preziru žudnju i postavi ih iznad ostalih, da budu naredbodavci za hiljadu, naredbodavci za sto, za pedeset, i za deset ljudi... I pusti ih da sude narodu celo vreme; to će značiti da će samo krupnije stvari doći tebi, ali sve sitnice će oni rešavati; tako će biti lakše za tebe, oni će nositi teret za tebe. Mojsije je tako učinio i samo su teški slučajevi stizali do Mojsija."[32]

Suština ovog zapisa jeste u *kvantificiranom definisanju* kasnije poznatog fenomena *"raspon rukovođenja" i preciziranje višenivovske hijerarhijske strukture.* Pri tom treba ukazati i na predloge Jetra u vezi osposobljavanja vođa pojedinih grupa, a sve u cilju olakšanja rukovođenja pohodom od strane Mojsija u celini. Prema Bibliji, Mojsije je, *primenom principa izuzetka,* delegirao suđenje za lakše prekršaje podređenim plemenskim vođama, a sam je sudio samo u izuzetno teškim slučajevima. Istorijska egzaktnost u ovom slučaju nije bitna, već okolnost da se problem organizacije, prvenstveno strukturni aspekt, odrazio u glavama savremenika na opisani način.

Značaj međusobnog opštenja, komuniciranja, u izvođenju zajedničkih poduhvata shvaćen je veoma rano. Tako, poznato je da je Aleksandar Makedonski (IV vek p.n.e) *uveo jedinstven - grčki jezik* za područje, koje obuhvata Malu Aziju i Bliski Istok. Na svoj način o značenju komuniciranja svedoči Sicilijanski ustanak robova u II veku p.n.e. koji je izbio zato što su u tom području prenebregli usvojeno nepisano pravilo na latifundijama - da se ne praktikuje grupisanje robova sa istog jezičko-govornog područja na jednom mestu. Time je više nego jasno *ukazano na značaj kulture, odnosno kulturnog obrasca u organizovanju teritorijalne zajednice.*

Naučna analiza o dometima i praktičnom organizovanju u tom periodu, a i kasnije, ne bi bila potpuna, ako se ne ukaže na *vojnu organizaciju.* Sa stvaranjem većih zajednica, država, uz istovremeno jačanje pozicije privatnog vlasništva, zaštita stečenog i zadovoljavanje osvajačkih prohteva počiva na instituisanju što snažnije vojske. S obzirom da u tadašnjoj vojsci *preovlađuje ljudski faktor, organizacija postaje izuzetno značajan kvalitet, koji obezbeduje postizanje potrebne uspešnosti preko i pomoću rukovođenja i upravljanja. Izgrađuju se pravila ponašanja i odgovarajuća organizaciona struktura vojnih jedinica.* Početna, relativno nerazvijena rešenja ustupaju mesto savršenijim i efikasnijim. Fenomen vojne organizacije nesumnjivo treba uključiti u tekovine na području organizacije, najpre pretežno empirijske, da bi kasnije našla svoje mesto i u teorijskim radovima.

Primera radi, kineski general San Dzua (600.g.p.n.e) govorio je o podeli armije u divizije, o jasno definisanim linijama naređivanja, o visokom stepenu discipline, o različitim vojnim činovima, o fiksnim procesurama i sistemu, o pravilima upotrebe gongova, zastava i signalnih vatri za komunikaciju. U spisima vojskovođe San Dzua se pominju mnogi principi upravljanja vojskom i veštine vođenja vojnih operacija. Interesantno je napomenuti da i posle više od 2.500 godina mnogi od tih principa nisu izgubili na aktuelnosti[33] - oni su aktuelni i danas, posebno u poslovanju savremenih

[32] H. B. Maynard: *Top Management Handbook*, Mc Graw. Hill, New York, 1960., str. 54.

[33] Neki od principa ratovanja Sun Dzua

1) *Kada neprijatelj napreduje - mi se povlačimo.*
2) *Kada se neprijatelj **zaustavi** - **mi** ga uzmemiravamo.*
3) *Kada neprijalelj **želi** da izbegne borbu - mi ga napadamo.*

industrijskih organizacija: kada se govori o verovatnoći izbijanja konkurenstkog rata, sticanju konkurentskih prednosti, neprijateljskoj konkurenciji, okruženju i tome slično.

Kada već govorimo o drevnoj Kini, ne sme se ispustiti ni drevni mislilac Konfučije (oko 552-479 godina p.n.e.), poznat po svom *etičkom učenju.* U njegovim radovima i idejama, koje su njegovi učenici i učenici njegovih učenika sabrali u zbirku Lun Ju, možemo naći dosta ideja ne samo o životu, već i o upravljanju pojedinim organizacijama. *Da bi se reformisalo društvo, treba reformisati pojedinca.* Ako je u životima pojedinaca i porodica uspostavljen red, on će biti prisutan u državi. U tom smislu, on je dao niz saveta *za uspostavljanje sistema vrednosti i izbor državnih službenika.* Umesto krutog i strogog sistema nagrađivanja i kažnjavanja, zalagao se za podsticanje moralnih vrednosti kod ljudi kako bi bili spremni na zajednički rad i saradnju. Provera kandidata za državnu službu u staroj Kini vršena je na osnovu kriterijuma koje je dao Konfučije. Osnovni kriterijum za unapređenje pojedinaca bila je njihova uspešnost u obavljanju poslova.

U radovima antičkih mislilaca iz drevne Grčke takođe se mogu naći mnoge mudre misli u vezi *upravljanja*, pre svega državom i vojskom. Ksenofont *je prepoznao upravljanje kao posebnu veštinu, čak umetnost, i dao je prvo sistematsko delo na temu vođenja ljudi "Kyropedija",* koje po oceni P. Drucker-a predstavlja veoma kvalitetan rad u mnogo čemu do danas neprevaziđen. A za ekonomsku misao, posebno je aktuelno njegovo delo pod nazivom Ikonomija u kome *odgovara na pitanje šta je ekonomija i kao nauka i kao veština.* Pod ekonomijom on podrazumeva upravljanje kućom ili kućama (oikosa), bilo svojom ili tuđom, kao i državom (polisom). Tu delatnost obavlja ekonom, koji mora da bude u moralnom smislu samosvesna, a to znači odgovorna osoba, prema sebi i drugima. Ksenofont ukazuje na potrebu pravednog upravljanja kućnim i poliskim ekonomskim poslovima, jer će u zavisnosti *od znanja i veštine upravljanja, poznavanja ekonomskih zakonitosti i dobroga rada zavisiti i napredovanje ili propadanje kuće i polisa.* Ovim Ksenofont kaže da do propasti i polisa i kuće može doći lošim upravljanjem, odnosno usled loše vođene ekonomije. Vođenje ekonomije zavisi od vođenja politike. A, i jedno i drugo *zavise od toga kakvi su običaji i da li se ljudi podređuju rđavim gospodarima (strastima) ili se vode razumom, odnosno da li je moral uvod u politiku, a preko i pomoću nje i u ekonomiju.* Time je Ksenofont sasvim jasno stavio do znanja da praktična filozofija predstavlja dijalektičko jedinstvo etičkog, političkog, ekonomskog i pravnog.

Sokrat analizira kako se menadžerske veštine prenose sa javnih na privatne poslove i dolazi do zaključka da se *upravljanje privatnim poslovima razlikovalo od upravljanja javnim poslovima samo po obimu.* To znači, da ako neko nije u stanju da upravlja svojim privatnim poslovima, tada on ni u kom slučaju neće moći da se bavi javnim poslovima.

Platon raspravlja u svojim dijalozima (naročito u Republici i Zakonima) na temu *podele rada.* Tom problemu on prilazi iz različitih uglova. Tako na primer ističe

---

4) Kada se neprijatelj povlači - mi ga pratimo.

5) *Ako su naše snage nadmoćnije dese tputa u odnosu na neprijatelja - treba ga opkoliti.*

*6) Ako je pet naših na jednog neprijateljskog vojnika - treba ga napasti .Ako je odnos snaga 2:1 u našu korist - armiju treba podeliti na dva dela. **Jedan** deo treba da se suprotstavi neprijatelju na frontu, a drugi da ga napadne s **leđa.***

7) Ukoliko smo inforiorni u broju ljudi - treba izbeći borbu i neprijalelja.- Videti šire u D. D. Erić, *navedeno delo,* str. 96.

podelu na: *proizvođače* (zemljoradnike i zanatlije), *vojnike* (branioce) i *upravljače* (ljude od uma), naglašavajući potrebu da svako radi svoj posao za koji je i najsposobniji i da se ne meša u posao drugjh. I dalje, Platon na jednom mestu u Zakonima naglašava pojam podele rada rečima "treba konstatovati da jedan kovač neće biti u isto vreme drvodelac i da drvodelac ne zapostavlja svoj zanat da bi obrađivao gvožđe". Međutim, ne ulazeći u celovitu analizu Platonovih filosofskih gledišta, neophodno je istaći da navedene *misli o podeli rada u društvu kao celini i u samoj proizvodnji, predstavljaju prvi pokušaj definicije pojma podele rada.* Uprkos mogućih primedbi u pogledu celovitosti izloženih formulacija, ostaje činjenica da su iste date u periodu razvitka, kada se taj fenomen jedva nazirao u sferi proizvodnog rada.

Aristotel u delu Politika iznosi nove ideje, koje su naučno domišljenje i aktuelne i dan danas o upravljanju i organizacijama:

a) o specijalizaciji rada,
b) o grupisanju poslova u radne jedinice,
c) o centralizaciji/decentralizaciji i delegiranju autoriteta,
d) o sinergiji *("Celo je prirodno superiornije od delova"),*
e) o liderstvu *("Ko nikada ne nauči da sluša - ne može biti dobar komandant").*

Otac naučnog metoda postavlja intelektualnu osnovu za renesansu i doba razuma, a duh naučnog ispitivanje postaće osnova za naučno upravljanje, posebno za naučni menadžment u industriji.

Zaokružujući iznošenje podataka o naporima čoveka u oblasti spekulativnog i praktičkog bavljenja organizacijom i upravljanjem u periodu pre naše ere treba istaći i primer *praktičkog sprovođenja, tzv. lančane proizvodnje* obuće za vojsku u Grčkoj. Takav domet u osmišljavanju i praktičnoj primeni vrhunske podele rada u proizvodnji s obzirom na uslove, preciznije stepen razvijenosti proizvodnih snaga, govori u prilog postojanja značajnih razvojnih dostignuća u smislu unapređenja organizacione misli i prakse upravljanja. Posmatrani period istorije čovečanstva karakteriše nizak stupanj razvijenosti proizvodnih snaga i pretežno robovlasnički karakter proizvodnih odnosa. U takvim uslovima razvoj je bio usporen, neshvatljivo za savremena merila. Tome je posebno doprinosila okolnost što su međusobni kontakti, komuniciranje, razmena iskustava bili ograničeni niskim stupnjem razvijenosti sredstava saobraćaja. Nedostatak motivisanosti za intenziviranje međusobnih kontakata proizilazilo je iz oskudnog nivoa proizvodnje, koji je jedva prevazilazio nivo zadovoljavanja sopstvenih potreba. Međutim, kako se proizvodnja uvećavala zahvaljujući usavršavanju oruđa za rad i sposobnijim ili beskrupuloznije iskorištavanim izvršiocima, *stvarao se višak rada* koji je podsticao na iznalaženje novih tržišta. *Razvoj saobraćaja i trgovine* pokretani osvajačkim aspiracijama, željama za bogaćenjem, *otvarali su nove dimenzije ljudskog života* na zemlji - intenzivno komuniciranje kao osnova za brži razvoj na osnovu međusobnog uticaja i prenošenja saznanja i iskustava. U takvim uslovima rađaju se kvalitetno novi podsticaji koji uslovljavaju ubrzanije kretanje napred.

Otuda sasvim razumljiva *evolucija u oblasti organizacije od spektakularnih poduhvata izgradnje monumentalnih objekata ka prvim pokušajima uopštavanja bitnih karakteristika ljudskog rada,* što je prisutno u radovima istaknutih mislilaca u Grčkoj i drugde, a posebno u doba Rimskog carstva.

Naime, doba Rimskog cartva takođe pruža validne dokaze o postojanju menadžmenta. Rimljani su mnogo znanja i iskustva preuzeli i nasledili od antičkih Grka. Funkcionisanje jednog takvog sistema kakvo je bilo carstvo koje se prostiralo na tri kontinenta *nije bilo moguće bez efikasnog upravljanja i adekvatne organizacije.* U starom Rimu postojala je veoma *autoritativna organizacija vojske i države* čije su osnove bile *disciplina i funkcionalizam.* Na osnovama toga razvijena je veoma *razuđena podela rada između pojedinih vojnih i državnih odeljenja, kao i hijerarhija autoriteta, koji su uticali na povećanje efikasnosti rada.* Isto tako, došlo je do snažnog razvoja nauke, umetnosti, građevinarstva i trgovine. Oni su ustrojili osnove savremenog prava. Rimljani su u oblasti organizovanja i upravljanja posebno isticali principe:

a) *funkcionalnosti,*
b) *centralizacije,*
c) *komuniciranja,*
d) *discipline,*
e) *lojalnosti,*
f) *efikasan sistem komandovanja, i naročito*
g) *kontrole.*

Razvoj misli o upravljanju u srednjem veku se mora vezati za veliku ulogu *crvke* - njenu organizaciju. Ona je predstavljala jednog od osnovnih učesnika društvenog života i pokretača (vrlo često i kočničara) razvoja mnogih naučnih disciplina. Primer Katoličke crkve se u mnogim udžbenicima iz menadžmenta citira kao primer uspešnog menadžmenta kroz vekove. Ovde se naravno ne misli na izučavenje upravljanja sa teološkog, već organizacionog aspekta. Paralelno sa širenjem hrišćanstva vrlo brzo je uočena opasnost od pojave različitih sekti i pravaca u poimanju religije. Zato je bilo neophodno kreirati veoma formalizovanu i krajnje centralizovanu organizaciju sa jednom ličnošću na čelu - Papom. Počev od IV-og veka, pa naovamo istoriju crkve karakterišu različiti konflikti i diskusije, ne samo o teološkim pitanjima, već i o organizacionim. Crkva je govoreći rečnikom savremenih organizaciologa kroz vekove *funkcionisala na osnovu jakog centralnog autoriteta, jasno definisanih politika, procedura i doktrina.* Ona je primer *razvoja administrativnih procedura - tačnog opisa posla* za svaki nivo sveštenstva, od pape, kardinala, sveštenika, opata, do svih drugih radnika u crkvama i manastirima

Razvoj proizvodnih snaga poprimio je takve razmere, da su produkcioni odnosi u robovlasničkom sistemu postali prepreka daljem napretku. Potpuna obespravljenost robova osnovnih nosilaca privredne delatnosti u kojoj su stvarane nove vrednosti destimulisala ih je na zalaganje. Robovlasnički sistem je determinisao odnose među klasama i u tom kontekstu organizaciona rešenja za sve ljudske aktivnosti, kako privredne tako i neprivredne.

Od ranije prisutna prirodna orijentacija na učinak u poznoj fazi robovlasništva doživljava degradaciju. Usvojeni mehanizmi stimulacije ne funkcionišu u datim uslovima. Robovlasnički sistem zamenjuje na istorijskoj pozornici feudalni sistem. Novostvoreni uslovi podstiču razvoj, koji se sa različitim intenzitetom manifestuje u raznim vidovima života čovečanstva u tom razdoblju. Taj period je poznat po velikim dometima i padovima. Ne ulazeći u dublju analizu svih karakterističnih događaja i zbivanja treba istaći da se u najvećem broju aktivnosti od značaja za organizovanje i

upravljanja dešavaju promene koje omogućavaju naglašeno razvijanje već ispoljenih tendencija, privremeno usporene u fazi odumiranja robovlasničkog sistema.

Ograničavajući se na područje privrednih pojava, zbivanja, procesa i odnosa i u tom okviru na organizacioni aspekt i upravljanje, nužno je istaći neke bitne momente. Ukidanjem ropstva *porastao je obim potreba* s obzirom na nešto povoljniji ekonomski položaj bivših robova. Simultani porast vrsta potreba sa pomenutim porastom obima odigrava značajnu podsticajnu ulogu u razvoju privredne aktivnosti. Intenziviranje saobraćaja dodatni je stimulirajući činilac u spletu sve složenijih zbivanja. Sve ovo skupa rezultira u *diferenciranu podelu rada na različitim nivoima.* Ljudski faktor je pored značajnog razvoja proizvodnih snaga osnova svake delatnosti. Međutim, moralni aspekt stimulacije u prvom periodu u uslovima poleta oslobođenih robova u nastavku doživljava degradaciju, jer se feudalni sistem manifestuje samo kao drugačiji okvir za istu suštinu. Klasa feudalaca zainteresovana za prisvajanje što veće mase viška rada, ne prezajući i od najgrubljih oblika eksploatacije, prirodno staje na stranu onih rešenja koja omogućavaju veće učinke. U tome joj snažno pomaže *Katolička crkva koja uvodi velika ograničenja razvoju slobode misli.* Međutim, i u takvim uslovima postoje autori čiji je doprinos i danas aktuelan:

a) Ideje T. Akvinskog, posebno njegova *teorija o novcu - teorija konvencije.* On sledi etiku prirodnog zakona koja se može nazvati i *etikom prirodnog uma.* Njegov osnovni princip jeste da dobro treba činiti a zlo izbegavati. Zakon je, prema njegovim nalazima, "uredba uma objavljena za opšte dobro". Otuda je ispravna ona radnja koja "ka svom cilju ide u saglasnosti s poretkom uma i večnog zakona. Tako pojam "prava" proizlazi iz pojma "dobra" pomoću reda i zakona.[34] *Etika počiva na principima praktičnog uma, dok nauka počiva na principima teorijskog uma.* Razboritost, tj. ispravno razumevanje stvari koje treba učiniti, takođe počiva na praktičnom umu.

b) Nikolo Makijaveli koji promišlja *pojam moći i mogućnosti njenog praktičnog korišćenja, kao i shvatanja o individualnim slobodama.* On izlaže tezu o ograničenjima i uravnoteženom odnosu snaga, smatrajući da tri sile - vladar, plemstvo i narod — treba da su usklađene srazmerno svojim realnim snagama, kako bi jedna drugu držale pod kontrolom i na taj način se očuvala stabilnost u državi. *Sloboda je značajna za državu, a narod je, uglavnom, mudriji od vladara.* Vladar će nastojati da stekne i održi moć. Moralan vladar će održati moć, ali će istovremeno zadovoljiti svoje potčinjene i sprečiti ih da postanu buntovni.

c) Još nedovoljno izdiferencirana podela rada je polje na kome se nalaze značajne rezerve. Ovo je period u kome se *raščlanjavanje poslova javlja kao*

[34] Za T. Akvinskog, ista vrsta zakona govori čoveku šta ie ispravno i rđavo u njegovom svakodnevnom životu, i šta je dobro za društvo uopšte. To je prirodni zakon, *ius naturale*. Kao što postoje zakoni ugrađeni u fizičku prirodu - prirodni zakoni, tako postoje zakoni koje je tvorac ugradio u ljudsku prirodu i koji su svojstveni ljudskom umu. Jedina razlika je u tome što čovek ima moć da ne posluša zakone svoje prirode. Naime, Akvinski razlikuje četiri međusobno povezana tipa zakona: božanski ili večni zakon; prirodni zakon; zakon naroda; i pozitivni ili građanski zakon. Osnov svake zakonitosti, prema Akvinskom, jeste *ius divinum* ili večni zakon u duhu Boga. Ovaj zakon je čoveku delimično dat preko božanskih otkrovenja, ali je drugi njegov deo ugrađen u čoveka i dostupan mu je kada koristi svoj razum. To je prirodni zakon, *ius naturale.* Prirodni zakon se dalje specifikuje u dva tipa zakona: građanski zakon, *ius civile*, i zakon naroda, *ius gentium.* Građanski zakon je skup zakona koji regulišu neko dato društvo. Pošto se društva razlikuju i nalaza u različitim situacijama, Akvinski smatra da se propisi prirodnog zakona moraju partikularizovati da bi odgovarali kontingentnim uslovima svakog društva. Taj proces posebnog određivanja sličan je umetničkom procesu u kojem se opšte forme partikularizuju do detalja. Zakon naroda je skup zakona o kojima se sva društva slažu. Ovaj skup zakona se takođe izvlači iz prirodnog zakona, ali na deduktivan način, onako kako se zaključci izvode iz svojih premisa.

dominantna karakteristika, o čemu promišlja Leonardo da Vinči - razmišljanjima o *mogućnostima racionalizacije rada.* L. da Vinči ističe potrebu *raščlanjavanja posla - operacije na profesionalne pokrete, dodeljujući im odgavarajuće simbole kao i zapažanja u vezi položaja tela sa težnjom da omogući postizanje većih učinaka.* Od ne manjeg značaja su njegove ideje *o potrebi korišćenja vizuelnih sredstava za planiranje radova.*

Prema rezultatima naučnih istraživanja, "začeci moderne studije pokreta kao i danas aktuelnog planiranja i praćenja proizvodnje nastali u XV veku svedoče o postojanom prisustvu napora ljudi da na području rada iznađu što povoljnija, kvalitetnija rešenja. Započeti proces dezintegracije poslova sa tendencijom ka sve više izdiferenciranoj podeli rada prožet je težnjom da se omogući čoveku da kroz uvežbavanje razvije svoje sposobnosti u što većoj meri i tako postigne veće rezultate. Što je to u neskladu sa svestranom prirodom ljudskog bića, to je sporedno i nebitno pred efektima koji se očekuju od većih učinaka. Ali, samo celina obezbeđuje krajnji efekat. Pa shodno tome, paralelno sa raščlanjavanjem nastoji se održati celovitost, što je očigledno u citiranim zapažanjima L. da Vinčija, kada ističe potrebu planiranja zadataka uz pomoć vizuelnih sredstava, koja omogućavaju sagledavanje odnosa delova prema celini, i celinu kao takvu. Aspekt sinteze je ovom prilikom nagovešten, što će u potonjem razvoju organizacione misli tek doći do izražaja.

Proces napretka donosi sa sobom brojne tekovine. Opšta i zajednička karakteristika većine novina je složenost. Uopšte uslovi života i odnosi postaju sve složeniji."[35]

U nešto brojnijim zapisima i dokumentima od XVI veka na ovamo mogu se izdvojiti neki značajniji pojedinci čiji radovi i misli karakterišu razvoj ideje o organizaciji.

Galilej nastoji da objasni *fenomen zamora čoveka u radu,* što je na liniji sve ispoljenijeg mislilačkog interesa za čoveka kao glavnog nosioca radne aktivnosti i u tom kontekstu nastojanja *da se istraže svi oni činioci koji sputavaju povećanje učinka.*

Nešto kasnije frahcuski Maršal de Vauban u svom radu "Instructions" objavljenom oko 1680. godine sa dosta detaljnim razmatranjem *određuje dnevni učinak čoveka - radnika* u radu na prenosu zemlje ručnim kolicima. Pritom iznosi svoja zapažanja o mogućnostima za povećanje učinka primenom racionalnijih načina izvođenja posla.

Od nastojanja da se doprinese povećanju pojedinačnih učinaka, *interes se usmerava ka podizanju učinaka na bazi detaljne podele rada u okviru grupe radnika.* Tako se u delu H. Hilf-a nalazi opis eksperimenta J. R. Peronnet-a u proizvodnji igala.

Prva ogledanja u sprovođenju detaljnije podele rada u manufakturnoj poizvodnji osnova su za daleko značajnije poduhvate kasnije, što će dovesti do nastanka industrijske proizvodnje. Prirodno u tom razvoju *posebno mesto pripada nauci, odnosno pronalascima brojnih mašina i uređaja, kao i novih izvora energije, para i elektricitet. Međutim, organizovanje rada u grupama, brojno sve većim, bilo je i*

[35] "Suočen sa rastućom složenosti stvari i odnosa, čovek intuitivno traži rešenja u pojednostavljenju putem raščlanjivanja. Istovremeno, uprkos rastuće složenosti, nedopustivo je, a i necelishodno i besperspektivno, izgubiti iz vida celinu. Prožimanje analitičkog i sintetičkog prilaza stvarima i odnosima u životu, zaokuplja Ijudsku misao u toku čitavog razvitka čovečanstva. Periodična prevaga jedne nad drugom orijentacijom označava ujedno uspone i padove u kretanju, zavisno od toga kada je koja orijentacija bila u skladu odnosno neskladu sa prirodom konkretnih zbivanja." - V. Bulat, *navedeno delo,* str. 17 i dalje.

ostalo nepresušni izvor za porast produktivnosti bez većih kapitalnih ulaganja, zbog čega je trajno prisutan interes za iznalaženje novih organizacionih rešenja, koja će omogućiti promene, razvoj, napredaki modernizaciju.

1.2. Industrijska revolucija

Krajem XIX i početkom XX veka kapitalistički sistem na tlu proizvodnje, upravljanja i organizacijom te proizvodnje, ulazi u zanimljivu fazu razvoja - *industrijsku revoluciju, čija je bit zamena ljudske snage snagom mašina.* Naime, suština industrijske revolucije sastoji se u *naglašenoj tehničkoj podeli rada* i zameni rada radnika radom mašina. To je *dovelo do revolucionarnih, suštinskih promena u svim sferama društvenog života (njegove organizacije i npravljanja istom)* - do radikalnih promena u svakodnevnom životu ljudi. U čemu se iskazuju te promene?

Promena *nastaje u odnosima čoveka i rada.* Naime, već znatno ranije prisutna je značajno izražena intencija da se kroz sve diferenciraniju podelu rada stvaraju uslovi za povećavanje učinka. Usitnjenja podela rada poseduje izuzetnu moć povećanja učinaka, ali ona tek treba da se afirmiše u novim uslovima. Naime, manufakturna proizvodnja nije okvir u kome ovaj pristup može da dođe do punog izražaja. Posmatrani period je pozornica veoma značajnih pojava i zbivanja u odnosu na dalji razvoj. Dijalektika odnosa zadovoljavanje potreba i razvijanje novih potreba bez obzira na ograničene razmere sve bogatijeg sloja populacije ima pored željenih i neželjene posledice. Ostvaruje se nesumnjiv napredak i polet industrijske proizvodnje. Veoma značajnu komponentu u tim procesima predstavlja *razvoj sredstava za rad.*

Razvoj nauke i tehnike u tom slučaju i proizvodnih snaga kompleksan je proces. Brojni činioci u interakciji pokreću taj i takav progres. Potpuno razjašnjavanje složenih procesa zahteva pomnu analizu pojave omasovljavanja proizvodnje i pratećih elemenata. Sprovođenje principa podele rada u organizaciji manufakturnih proizvodnih jedinica u datim uslovima razvijenosti proizvodnih snaga i društveno-ekonomskih odnosa ima sledeće pretpostavke:

- *obespravljen položaj najamnog radnika predviđenog za izvršne proizvodne poslove;*
- *lakši deo posla, menadžement i administracija, rezervisan za pripadnike kapitalističke društvene klase, najčešće za vlasnike i članove njegove familije. (U izvesnom smislu ove se pretpostavke odnose i na industrij sku proizvodnju).*

Uslovi na radu su veoma teški i nehumani. Trajanje radnog dana (12 i više časova) jeste elemenat nekontrolisane eksploatacije. Gotovo nikakva zaštita na radu, a uključivanje u proizvodnju veoma rano, neretko u dečjem dobu, skraćuje radni vek ljudi, vodi ka oboljevanju i drugim negativnim posledicama.

U srcu ove revolucije nalazila se nova snaga, parna mašina. Upregnuta u točkove stotinu različitih industrijskih grana, parna mašina *obezbeđivala je efikasniju i jeftiniju snagu* - snagu za brodove, vozove, fabrike - *dovodeći do revolucije u trgovini i industriji. Parna mašina snizila je cene proizvodnje, prodajne cene i proširila tržište. Duh inventivnosti doveoje do novih pronalazaka, inovacija i modernizacija.*

Ti i *takvi naučno-tehnički i tehnoloski pronalasci, inovacije i modernizacije su dovodili do fabrika a fabrike do potreba za menadžmentom i organizovanjem.* Proširena

tržišta su zahtevala više radnika, više mašina i svakodnevno veće proizvodnje. Kapital je bio potreban radi fmansiranja ovih velikih poduhvata i oni pod čijom se kontrolom nalazio kapital počeli su da skupljaju radnike i mašine pod jednim zajedničkim autoritetom. *Radnici su bili podeljeni;* jedan radnik je bio kvalifikovan za jednu operaciju; delovi proizvoda morali su da postanu zamenljivi tako da podeljeni rad može da proizvede jedan zajednički proizvod. *Menadžeri su bili potrebni da bi planirali ono što treba uraditi, da bi odredili ko će šta raditi, da bi vodili i koordinirali ljudske napore i obezbedili da se posao obavi kako treba.*

Pojednostavljenje radne funkcije čoveka omogućava uključivanje u radni proces pojedinca sa skromnim stručnim znanjem. Pismenost je bila nešto što se retko nalazilo i radnicima su nedostajale osnovne obrazovne veštine - crteži, uputstva za rad i rukovanje mašinama zahtevali su od radnika osnovnu pismenost, sposobnost da nešto pročitaju, izračunaju i manje-više slede napisana uputstva. Zbog toga se obuka radnika obavlja uglavnom usmeno, demonstracijama i praktičnim radom s učenjem na greškama. *Period obučavanja se skraćuje,* što se veoma često ističe kao značajna prednost lančane proizvodnje u kasnijim fazama, ali što je začeto ranije. U oblasti *motivacije* i *discipline rani menadžment primenjuje tri načina: pozitivni podsticaj (povećanje nadnice, ...), negativne sankcije i napori da se kod ljudi stvore radne navike.*

Pored olakšanog regrutovanja nove radne snage, koja pridolazi sa sela ili iz gradskih radničkih porodica, ova okolnost rađa značajnu posledicu: *veću zavisnost radnika od radnog mesta,* zaposlenja u određenom procesu, to će reći u određenoj fabrici. Ovaj je činilac itekako prisutan naročito kasnije kao tzv. *osećanje sigurnosti.*

Uporedo sa uspostavljanjem nepovoljnih uslova za izvesne radnike u organizaciji proizvodnje, dolaze do izražaja neki činioci, koji predstavljaju začetak kasnijih ozbiljnih problema za dalji opstanak ispoljenih tendencija. Sledeći logiku ugrađenu u fundamente najpre manufakturne, a potom industrijske proizvodnje, da se kroz uvećavanje, kasnije omasovljavanje stvara prosperitet, neophodno je bilo *širiti krug potrošača.* Razvijanje trgovine i drugih oblika društvene nadgradnje van proizvodnje javlja se kao prirodno rešenje dvojakog značenja: *jačaju se sopstvene pozicije razvijanjem zaštitne strukture (državni aparat i drugo) i ujedno razgranava mreža nosilaca aktivnosti zainteresovanih za proširenje plasmana.* U suštini ovde je teško razlučiti šta je uzrok a šta posledica, jer jedno drugo podstiče.

S druge strane, zaoštravanje elemenata eksploatacije uz povećanje broja pripadnika radničke klase, što je opet nužno sa omasovljavanjem proizvodnje, stvara uslove za *otpočinjanje procesa organizovanja radničke klase,* Organizovanija radnička klasa uspeva da izvojuje nešto povoljniji ekonomski položaj. To proširuje krug potrošača, ali uz poskupljenje radne snage u proizvodnji. *Viši troškovi radne snage menjaju stavove vlasnika kapitala prema korišćenju savršenijih oruđa za rad, kojim se zamenjuje ljudska radna snaga.* Razvoj novih oruđa za rad nije inspirisan isključivo ovim činiocem, ali se njemu ne može poreći značajna uloga.

Stvaraju se izuzetno *povoljni uslovi za dinamičan napredak nauke i tehnike.* Započet proces razvoja ima eksponencijalan karakter. Uslovi života i rada menjaju se radikalno - radikalno se menja organizacija i upravljanje.

Kretanje i promene u sferi društveno-ekonomskih odnosa kao refleksu zbivanja u sferi materijalne proizvodnje oplemenjene tekovinama nauke i tehnike nisu

prošli bez određenih *posledica u pogledu razvoja organizacione strukture proizvodne nadgradnje.*

Podizanje nivoa opremljenosti proizvodnje i osvajanje novih proizvoda i tehnoloških procesa u proizvodnji *uslovljavalo je dalju diferencijaciju podele rada između umnog i fizičkog rada.* Naime, razvija se sve više tzv. pripremni deo. U početku taj takozvani pripremni kompleks je pretežno tehničkog sadržaja. Ali sa njegovim razvojem, te posebno sve složenijim uslovima u okruženju, *izrastaju potrebe za obavljanjem raznovrsnih poslovnih funkcija.* O tome svedoče veoma rani poduhvati kao što je slučaj sa Soho livnicom[36] oko 1800. godine. Mathew R. Boulton i James Watt, Jr. su *razvili sistem upravljanja i rukovođenja* livnicom koji je obuhvatao:

- *istraživanje tržišta i predviđanje,*
- *planiranje lokacije,*
- *planiranje rasporeda mašina,*
- *planiranje proizvodnje,*
- *statističke izveštaje,*
- *usavršene metode knjiženja,*
- *obuku kadrova,*
- *obezbeđenje socijalnih davanja.*

Nešto detaljnije iznošenje ovog primera ima za svrhu da ukaže na empirijski prisutan razvoj pojedinih poslovnih funkcija relativno rano u odnosu na uobičajena shvatanja o početku uspostavljanja poslovnih funkcija.

Za ovaj period, a i kasnije, od izuzetnog je značaja težišna orijentacija ljudskih potencijala na stvaranje novih sredstava, uređaja i mašina. *Područje organizacije prepušteno je intuiciji, i pojedinačnim zahvatima,* što je značajno usporilo razvoj teorijske misli o organizaciji i upravljanju i odložilo vreme njihove afirmacije kao naučne discipline.

O razmerama daljeg razvitka neproizvodne strukture na osnovu sve specijalizovanije podele rada u okviru privrednih preduzeća i van njih najbolje svedoče podaci koji se odnose na SAD. Učešće administrativnog osoblja u ukupnom broju zaposlenih iznosi 1870. godine 2,4% a u 1950. godini 12,2% ili u apsolutnim iznosima 1950. godine ih je bilo 15 puta više po broju no 1870. godine.[37]

Dalji razvoj ovih tendencija treba posmatrati u kontekstu *dva osnovna sadržaja razvoja* u relevantnim domenima i to:

- *pomeranje težišta učešća ljudi iz primarne i sekundarne delatnosti (poljoprivreda i industrija) u tercijarnu (usluge) sa prevlađujućim karakterom radnog angažovanja ljudi na tehnologiji obrade informacija,*
- *automatizacija i robotizacija u sferi proizvodnog, uopšte manuelnog rada.*

[36] Carl Hevel: *The Encyclopedia of Management*, Nostrand Reinhold, New York, 1973., str. 67.

[37] "Podaci o promenama uočenog fenomena kadrovske strukture, kao odraza primene principa podele rada u organizaciji preduzeća i šire u razmerama SAD kao celine, imaju i opšti karakter, jer SAD kao industrijski najrazvijenija zemlja predstavlja uzor koji oponašaju sve ostale zemlje. Pažnju privlači 70% povećanja udela kategorije "stručnjaka", i naročito, udvostručenje učešća kategorije "komercijalnog i poslovnog osoblja", što je u duhu izloženih tendencija o porastu tzv. neproizvodne kadrovske strukture na temelju razvoja poslovnih funkcija i sve specijalizovanije podele rada u okviru nadgradnje."- videti šire V. Bulat, *navedeno delo*, str. 20 i dalje.

Uočene tendencije se nastavljaju. Promene ove vrste u SAD, i inače prisutne u ostalim razvijenim zemljama, preteča su sličnim promenama u zemljama koje se kreću putevima razvoja, sa odgovarajućim faznim zaostajanjem u vremenu.

Razvoj manufakturne proizvodnje sa prvim početcima industrijske proizvodnje predstavljaju u posmatranom periodu glavno poprište niza praktičnih poduhvata usmerenih na usavršavanje organizacije. Prirodno je da se upravo u proizvodnji kao u najprogresivnijoj oblasti ljudske delatnosti, kako po primenjenim odnosima i tehnologiji, tako i po nosiocima i krajnoj svrsi - zadovoljavanju ljudskih potreba, uspostavljaju i usavršavaju organizaciona rešenja. Jer, *koncentracija proizvodnih snaga, omasovljavanje zastupljenih elemenata u proizvodnji i njihova sve složenija interakcija, iziskuju organizaciju u cilju usklađivanja, pre svega, sudeljujućeg ljudskog faktora, a onda i ostalih činilaca - posebno znanja (=naučno-tehničkog znanja).*

Prema rezultatima naučnih analiza, posebno P. F. Druckera, koje mi preuzimamo i operacionalizujemo, "u stotinu i pedeset godina, od 1750. do 1900. kapitalizam i tehnologija su osvojili planetu i stvorili svetsku civilizaciju. Ni kapitalizam ni tehnike inovacije nisu bili nešto novo; oboje su bili uobičajene pojave koje se ponovo javljaju tokom vekova, podjednako na Zapadu i na Istoku. Ono što je sasvim novo bila je brzina njihovog rasprostiranja i njihov planetaran domašaj prožimanjem kultura, klasa, geografije. I upravo su ta brzina i obuhvat pretvorili kapitalizam u "Kapitalizam" i u "sistem", a tehnička unapređenja u "Industrijsku revoluciju".

Ova transformacija je pokretana *radikalnom promenom u značenju znanja.* I na Zapadu i na Istoku znanje je oduvek pre bilo sagledavano kao nešto što se odnosi na *biće,* na *postojanje.* A onda, skoro preko noći, počelo je da važi za *delanje, činjenje.* Postalo je resurs, i korisno dobro. Znanje je oduvek više bilo privatno dobro. Skoro prekonoć postalo je javno dobro,[38] važilo je za alatke, procese, proizvode. *Takvo znanje, tj. naučno-tehničko znanje je stvorilo i razvijalo industrijsku revoluciju.*

Prema Druckeru, kapitalizam se, "u ovom ili onom vidu, dogodio i ponovo pojavio mnogo puta tokom vekova, na Istoku isto kao i na Zapadu. A bilo je i mnogo ranijih perioda brzih tehničkih inovacija i izuma - opet na Istoku kao i na Zapadu - od kojih su mnogi proizveli tehničke promene potpuno radikalne kao i sve koje znamo s kraja osamnaestog ili početka devetnaestog veka. Ono što je bez presedana, ono što je jedinstveno u vezi s razvojem događaja tokom poslednjih dve stotine pedeset godina jeste brzina tih događanja i njihov obuhvat. Umesto da bude jedan element u društvu, kao što je bio slučaj sa svim ranijim kapitalizmima, Kapitalizam - ovaj pisan velikim početnim slovom - je postao samo društvo. Umesto da bude ograničen, kao uvek pre, na neki uzan lokalitet, Kapitalizam - opet ovaj, pisan velikim "K" - uzeo je pod svoje čitavu Zapadnu i Severnu Evropu u pukih stotinu godina, između 1750. i 1850. A onda je, u sledećih pedeset godina, prekrio sav nastanjeni svet.

[38] Tokom stotinu godina - tokom prve faze - znanje je važilo za alatke, procese, proizvode. To je stvorilo industrijsku revoluciju. Ali stvorilo je i ono što Karl Marks (1818. - 1883.) naziva "otuđenošću", nove klase i klasni sukob, a sa njima i komunizam. U svakoj drugoj fazi, počev od oko 1880. a s kulminacijom oko završetka Drugog svetskog rata, znanje u svom novom značenju počelo je da se primenjuje na rad. To je najavilo I uvelo *revoluciju produktinosti*, koja e u sedamdeset pet godina pretvorila proletarijat u srednju buržoasku klasu s prihodima blizu primanjima više klase. Revolucija produktivnosti je tako pobedila klasne sukobe i komunizam.

Poslednja faza je počela posle Drugog svetskog rata. Danas se znanje odnosi i primenjuje na samo *znanje.* To je *revolucija menadžmenta*. Znanje danas brzo postaje isključivi faktor proizvodnje, gurajući u stranu i kapital i radnu snagu. Bilo bi možda preuranjeno (a svakako bi bilo nadmeno) nazvati naše društvo "društvom znanja"; mi za sada imamo samo privredu znanja. Ali, naše društvo je zasigurno "postkapitalističko"." - P.F. Drucker, *navedeno delo,* str. 25-26 i dalje.

Čitav raniji kapitalizam nekada je bio ograničen na male, uske, grupe u društvu. Vlastela, zemljoposednici, vojnici/radnici, seljaci, ljudi od struke, zanatlije, čak i radna snaga - bili su skoro nedodirnuti njim. Kapitalizam s velikim početnim "K" ubrzo je prožeo i transformisao sve grupacije u društvu gde god je dopreo i raširio se."

Ranije tehnološke promene skoro su bez izuzetaka ostajale ograničene na jedan zanat ili na jednu primenu. Međutim, izumi industrijske revolucije bili su smesta primenjeni na sve strane, i to u svim mogućim zanatima i u svim industrijskim proizvodnjama."[39] Oni su smesta shvaćeni kao *tehnologija.* Prema tome, *tehnologija je drugi izvor industrijske revolucije.* Mada je tehnologija evoluirala hiljadama godina, tek od industrijske revolucije razvoja tehnologije ide mnogo brže nego do tada.

Naučno-tehničko znanje i tehnologija vrše socijalnu transformaciju društva - vrše transformaciju oblika organizovanja i upravljanja društvom. Socijalnoj transformaciji društva do koje su doveli Kapitalizam i Industrijska revolucija trebalo je manje od stotinu godina da u potpunosti stupe na snagu u Zapadnoj Evropi.[40] I no što je bitno: Kapitalizam i Industrijska revolucija su - svojom brzinom i svojim obuhvatom - kreirali jednu svetsku civilizaciju. A bitni elemenat bez koga kapitalizam i tehnički napredak nikako ne bi mogli da se pretvore u društvenu i širom sveta rasprostranjenu pandemiju je *radikalna izmena u značenju znanja* do koje je u Evropi došlo negde oko 1700. godine, ili samo malo kasnije.[41] Zapravo, od tada počinje da *dominira tehnologija.*

---

[39] "Džejms Vat (1736. - 1819.) je preprojektovao parnu mašinu između 1765. i 1776. godine i učinio je isplativim izvorom energije. Sam Vat se tokom čitavog stvaralačkog života usredsredio na samo jednu primenu: ispumpavanje vode iz rudnika - što je svrha za koju je parnu mašinu prvi put i projektovao Tomas Njukomen u prvim godinama osamnaestog veka. Ali jedan od vodećih proizvođača gvožđa u Engleskoj odmah je shvatio da preoblikovana parna mašina može da se upotrebi i za uduvavanje vazduha u visoku peć, pa je dao svoju ponudu za otkup druge mašine koju je Vat bio sagradio. A Vatov ortak, Metju Bolton (1728. - 1809.), smesta se dao na reklamiranje parne mašine kao izvora energije za sve vrste industrijskih procesa, naročito u najvećoj od svih proizvodnih industrija - tekstilnoj industriji. Trideset pet godina potom jedan Amerikanac, Robert Fulton (1765. - 1815.), zaplovio je prvim parobrodom na reci Hadson u Njujorku. Kada je proteklo još dvadeset godina parna mašina je postavljena na točkove, čime je rođena lokomotiva. I, tako, do 1840., - ili najkasnije do 1850. - parna mašina je izvršila transformaciju doslovno svakog proizvodnog procesa, od pravljenja stakla do štampe. Izvršila je transformisanje transporta na veliku daljinu na kopnu i na moru, i počinjala je da transformiše zemljoradnju. Do tada je već bila prodrla u skoro čitav svet - s Tibetom, Nepalom i unutrašnjošću tropske Afrike kao jednim izuzecima."- P. F. Drucker, *navedeno delo,* str. 28.

[40] ''Još 1750. kapitalisti i proleteri su još bili marginalne grupe; u stvari, u značenju tog naziva kakvo je vladalo u devetnaestom veku, to jest kao fabrički radnici, proletarijat jedva daje uopšte postojao. Do 1850. kapitalisti i proleteri su već bili dinamičke klase u Zapadnoj Evropi, i bili su u naletu, ofanzivi. Brzo su postajali pretežne klase gde god su prodirali kapitalizam i moderna tehnologija. U Japanu je za ovu transforrnaciju trebalo manje od trideset godina, od Meiđi restauracije, 1867. do rata s Kinom, 1894. Ništa duže nije stvar potrajala u Šangaju i Hong Kongu, Kalkuti i Bombaju, ili u carskoj Rusiji.''- Isto, str. 29-30.

[41] "O tome šta možemo da znamo i kako znamo ima isto onoliko teorija koliko je bilo i ima metafizičara, od Platona oko 400.p.n.e. do Ludviga Vitgenštajna (1889. - 1951.) i Karla Popera (rođen 1902.) u naše vreme. Ali, od Platonovog doba na Zapadu su bile samo dve teorije - i otprilike od istog tog vremena, dve teorije na Istoku - u vezi sa značenjem i funkcijom znanja. Platonov "zvanični" tumač stavova, mudri Sokrat, drži da je isključiva funkcija znanja samoznanje, samospoznaja: intelektualan, moralni i duhovni rast ličnosti. Njegov najsposobniji opročnik, blistavi i učeni Protagora smatra, međutim, da je svrha znanja da onog koji ga poseduje učini delotvornim osposobljavajući ga da zna šta da kaže i kako da to kaže. Za Protagoru je znanje značilo logiku, gramatiku i retoriku - koje su kasnije postale *trivijum,* srž učenja u srednjem veku, a i danas vrlo mnogo od onoga što podrazumevamo pod "liberalnim obrazovanjem" ili onoga što Nemcima znači *"Allgemeine Bildung".* Na Istoku su postojale skoro sasvim iste dve teorije znawa. Za konfijčijance je znanje značilo da čovek zna šta da kaže i kako da to kaže, i tako korača napred ka zemaljskom uspehu. Taoisti i zenkaluđeri su pod znanjem podrazumevali samoznanje, samospoznaju, i put ka prosvetljenosti i mudrosti. Samo, dok je između dve strane postojalo tako oštro neslaganje po pitanju onoga što znanje stvarno znači, sloga je bila potpuna u razmatranju onog što znanje ne znači. Ono nije značilo *sposobnost da se radi, čini.* Nije značilo *korisnost.* Korisnost nije bila znanje; bila je *veština, umeće* - za šta je grčka reč *techne.*

Za razliku od svojih savremenika na Dalekom istoku, kineskih konfučijanaca s beskrajnim prezirom prema svemu osim prema učenju iz knjiga, i Sokrat i Protagora su uvažavali *techne.*

Ali čak ni Sokratu i Protagori *techne,* koliko god hvale vrcdno, nije bilo znanje. Bilo je ograničeno na jednu specifičnu primenu i nije posedovalo opšte principe. Ono što je kapetan lađe znao o plovidbi od Grčke do Sicilije nije moglo da se primeni ni na šta drugo. Štaviše, jedini način da se nauči neko *techne* bilo je šegrtovanje, i sticanje iskustva. *Techne* nije moglo da se objasni rečima, bilo izgovorenim ili pisanim; moglo je samo da se demonstrira, pokaže. Sve do 1700., ili još i kasnije, Englezi nisu govorili o "zanatima". Govorili su o "tajnama" - ne samo zbog toga što je neko ko poseduje dato zanatsko umeće bio zaklet da čuva tajnu, već i zato što je zanat po definiciji bio nedostupan svakom ko prethodno nije šegrtovao kod nekog majstora i tako učio na neposrednom primeru."- P. F. Drucker, *navedeno delo,* str. 32-33.

A sama "ova reč je istovremeno i "proglas" o njenom značenju, jer je kombinacija reči *techne,* dakle tajne nekog zanata, zanatskog umeća, i "logija", organizovanog, sistematičnog, svrsishodnog znanja...Veliki dokument ovog dramatičnog prelaska s umeća na tehnologiju - jedna od najznačajnijih knjiga u istoriji - bila je *Enciklopedija - Encyclopedie,* koju su između 1751. i 1772. uređivali Denis Didro (1713 - 1784.) i Žan Dalamber (1717 - 1783.). Ovo čuveno delo je nastojalo da u organizovanom i sistematičnom obliku skupi i izloži znanja svih zanata, veština, na takav način da onaj ko ne šegrtuje može da uči za "tehnologa". Nipošto nije bilo slučajno da tekstove u *Enciklopediji* koji opisuju pojedinačne zanate, umeća, na primer, pređenje ili pletenje, ne pišu zanatlije. Pisali su ih "specijalisti za informacije": ljudi učeni i spremni da budu analitičari, matematičari, logičari - i Volter i Ruso su učestvovali svojim prilozima. *Encyclopedie* je u osnovi sadržala tezu da delotvorni rezultati u materijalnom univerzumu - u alatima, procesima, i proizvodu - nastaju putem sistematske analize, i kroz sistematično i svrsishodno primenjivanje znanja.

Encyclopedie je, međutim, propovedala da će principi koji dovode do rezultata u jednom zanatu, umeću, proizvoditi rezultate u ma kom drugom umeću. Bila je to ipak anatema, prokletstvo, bačeno i na tradicionalnog čoveka od znanja i na tradicionalnog zanatliju.

Nijedna od tehničkih škola osamnaestog veka nije ciljala ka proizvodnji *novog* znanja; nije ni *Encyclopedie.* Nijedna nije čak ni govorila o primeni *nauke* na alate, procese, proizvode, to jest na tehnologiju. Ta zamisao je morala da sačeka još stotinu godina, do otprilike 1830., kadaje jedan nemački hemičar, Justus fon Libig (1803 - 1873.), primenio nauku da bi izumeo prvo veštačko đubrivo, a potom način da se sačuva životinjski protein: mesni ekstrakt. Ono što prve tehničke škole i *Encyclopedie* jesu činile, međutim, bilo je možda značajnije. One su prikupile, kodifikovale, publikovale *techne,* tajnu zanata, misteriju koja je stvarana i građena hiljadama godina. Pretvorile su iskustva u znanje, šegrtovanje u udžbenik, tajnovitost u metodologiju, činjenje u primenjeno znanje. To su suštinski elementi onoga što smo nazvali "Industrijskom revolucijom" - te transformacije društva i civilizacije širom sveta pomoću tehnologije.

Upravo ova izmena u značenju znanja je onda učinila savremeni Kapitalizam neizbežnim i dominantnim. Iznad svega, brzina tehničke promene je stvarala potražnju za kapitalom daleko izvan bilo čega što je zanatlija možda mogao da obezbedi. Ta nova tehnologija je takođe zahtevala koncentraciju proizvodnje, to jest prelazak u fabriku. Znanje nije moglo da se primeni u desetinama hiljada malih samostalnih radionica i u kućnoj radinosti sela u unutrašnjosti. Zahtevala se koncentracija proizvodnje pod jednim krovom.

Nova tehnologija je takođe zahtevala energiju naveliko, bilo da je reč o energiji vode ili energiji vodene pare, koja nije mogla da se decentralizuje. Samo, mada važne, ove potrebe za energijom su bile sekundarne. Glavna suština je bila u tome što je proizvodnja skoro preko noći prešla od one zasnovane na zanatstvu na proizvodnju zasnovanu na tehnologiji. Kao rezultat toga, kapitalista se skoro preko noći preselio u središte privrede i drutva. Pre toga je uvek igrao "pomoćne uloge".

Sve do 1750. dakle do polovine 18. veka, veliko preduzeće je bilo državno, pre nego privatno... Ali do 1830. na Zapadu su velika privatna kapitalistička preduzeća stekla dominaciju. Još pedeset godina potom privatno kapitalističko preduzeće je bilo

prodrlo svuda, osim u toliko udaljene svetske zabiti kao što su Tibet ili prazna bespuća Arabije.

Bilo je otpora, naravno, i tehnologiji i kapitalizmu. Bilo je pobuna - u Engleskoj, na primer, ili u nemačkoj Šleziji. Samo, te pobune su bile lokalnog karaktera, trajale su po nekoliko nedelja ili najviše koji mesec, pa čak nisu ni umanjile brzinu i širenje Kapitalizma.

Sistem mašina i fabrika širio se jednako brzo i jednako bez suočavanja s nekim naročitim otporom, ukoliko je uopšte bilo otpora."[42] Ovome je nužno dodati da su razvoj i promene saobraćaja i trgovine pretpostavka i rezultat ubrzanog prelaza sa do tada dominirajućeg agrarnog društva na industrijsko.

Istorijske analize zbore da su u početku procesa indsutrijske revolucije *vlasnici fabrika,* kao novog tipa industrijskih organizacija (preduzeća), *bili ujedno i prvi menadžeri. Znači: nije bilo razdvajanja funkcija vlasništva i upravljanja.* Otuda upravo oni, pronalazači i vlasnici prvih industrijskih fabrika, su se pojavili i kao *prvi teoretičari misli o upravljanju.* Njihova orijentacija je bila ka poboljšavanju, inovacijama i modernizaciji tehničko-tehnoloških procesa, uvođenju mašina, povećanju produktivnosti i smanjivanju troškova. Naime, osnovni smisao tih njihovih napora je bio rešavanje specifičnih operativnih problema proizvodnih organizacija. Zbog toga se i ne može govoriti da njihov doprinos predstavlja zaokruženu teoriju ili koncept upravljanja. Njihovi doprinosu su po svojoj suštini fragmentalni. U takvim opštim uslovima prirodno je da se doprinosi pojedinih teoretičara usredsređuju na opis pojave sa elementima teorijskog uopštavanja. U tom smislu naučnu pažnju zaslužuju: Adam Smith, Saint-Simon, Fourier, Francois, Charles Marie, Robert Owen, Charles Babbage, Daniel C. McCallum, Andrew Ure, Charles Dupin, Samuel Slater

Adam Smith (1723-1790) je, pored zemlje i rada *prepoznao i preduzetništvo kao ključni faktor koji je u stanju da oplodi kapital,* to jest koristi ga na takav način da donese višak. Iako Peter Drucker tvrdi da u njegovo vreme menadžment nije postojao (misli naravno na upravljanje industrijskim preduzećima), Smith je u svom istorijskom delu *"Bogatstvo naroda",* koje je objavljeno 1776. godine, isticao da tu gde simpatija motiviše etiku, lični interes nagoni svakog pojedinca da traga za vlastitom ekonomskom dobiti. U toj potrazi, njega "nevidljiva ruka navodi" da doprinese opštem blagostanju, "cilju koji on nije nameravao da postigne". Ova shema zagovara *tržište — slobodnu trgovinu umesto protekcionizma, a proizvodnom radu pripisuje ključnu ulogu u stvaranju bogatstva.* Time je on najavio osnove za razvoj slobodne tržišne privrede. Međutim, u tom delu on je podvukao i neke značajne principe upravljanja kakav je na primer *princip specijalizacije.* Pored toga, isticao je veliki značaj *kreiranja radnih divizija kao osnove za efikasniji rad, upravljanje i nadasve kontrolu* (gde se trudio da razvije specifične mehanizma). Po Smitu radne divizije imaju više značajnih prednosti: povećava se nivo veština radnika, smanjuje se izgubljeno vreme između obavljanja različitih poslova i omogućava bolje korišćenje novih mašina.

Saint-Simon (1760-1825) je uveo termine "pozitivizam" i "pozitivna filozofija" kako bi označio naučni pristup svetu i njegove etičke, religijske i političke implikacije. Smatrao je da je takva filozofija glavno sredstvo za dovođenje sveta u harmonično stanje. Naime, on je razlikovao kritičke i organske epohe, i smatrao da živi

[42] P. F. Drucker, *navedeno delo,* str. 30-35.

u kritičkom dobu u kojem su izbrisane srednjovekovne društvene "fosilizacije". A organska epoha koja će nakon nje uslediti, *biće obeležena klasnom piramidom kojom će upravljati industrijski vođi, inžinjeri, umetnici i naučnici. Sugerisao je da društvom treba treba da upravlja trodomni administrativni sistem: dom invencije,* koji bi sačinjavali umetnici i inženjeri koji bi iznosili predloge; *dom ispitivanja,* koji bi sačinjavali naučnici koji bi ispitivali predloge; i *dom deputata,* sačinjen od industrijalaca koji bi na korist društva sprovodili odobrene predloge.

Fourier, Francois, Charles Marie (1772-1837.) smatra da su emocije normalne i dobre, jer naša emocionalna priroda dolazi od Boga. Zbog toga među njima vlada harmonija. Beda i porok nastaju iz neprirodnih ograničenja koje ljudima nameće društvo, i koja razaraju ovu prirodnu harmoniju. *Društvo mora da se preuredi, a princip tog preuređenja jeste korporativna industrija* koja, prema njegovom mišljenju, zahteva podelu društva u *falange* od 1.600 ljudi, pri čemu svaka falanga treba da bude smeštena u zajedničkoj zgradi ili *Phalanstere.* Osnovna delatnost svake falange bila bi poljoprivredna; ali, prema njegovom principu harmonije, svaka bi osoba trabalo da bude u prilici da izabere poziv po svom ukusu, a rad nikada ne bi smeo da bude dosadan. Prihod falange treba najpre podeliti tako da se obezbedi opstanak svakog svog člana, a ono što preostane treba podeliti po sledećoj shemi: 5/12 za rad, 4/12 za kapital, i 3/12 za talente. On smatra da privatnu svojinu ne treba ukinuti.

Robert Owen (1771-1858.) je jedan od prvih koji je pisao o problemima koje stvara proces industrijalizacije, posebno u sferi upravljanja. Naime, u svojoj fabrici u New Lanark-u, u Škotskoj, Owen se trudio da se koristi moralnim pridikama radije nego telesnim kažnjavanjem.[43] Na taj način on je u menadžment pokušao da uvede nešto, što je danas poznato kao *upravljanje ljudskim resursima.*[44]

Charles Babbage (1792-1871.) je bio genije koga moramo smatrati svecem zaštitnikom *operativnih istraživanja i nauke o menadžmentu.* On je prikazao, prvi na svetu, praktično upotrebljiv mehanički kalkulator, svoj "diferencijalni motor" 1822. godine, a 1833. počeo je da razvija svoj "analitički motor", prvi kompjuter. U ideji, Babbage-ov kompjuter sadržavao je sve osnovne elemente savremenijih verzija. Imao je "magacin" ili uređaj za memorisanje, mašinu ili jedinicu za aritmetičke operacije, sistem za unošenje podataka s probušenim karticama, jedinicu za spoljašnje skladištenje podataka, kao i mogućnost za uslovni transfer podataka. Više od jednog veka Babbageova ideja o kompjuteru "spavala je" i čekala razvoj elektronske tehnologije.[45]

[43] On je razvio jedan svojevrsni način, poznat pod imenom "nemi redar", da bi poboljšao disciplinu i motivaciju. Prema ovom sistemu, obavljanje posla svakog radnika je ocenjivano i označavano crnom, plavom, žutom i belom bojom (koje su odgovarale rastućoj skali vrednosti). Četvorostrano parče drveta, sa stranama obojenim rečenim bojama, bilo je postavljeno na svakoj mašini. Na kraju svakog radnog dana, obavljeni posao bi bio zabeležen i preračunat u boju i parče drveta bi bilo okrenuto tako da odgovarajuća boja bude prema prolazu izmedu mašina. Svako ko bi tuda prošao, i kome je značenje boja bilo poznato, mogao je odmah da vidi kako je radnik obavio svoj posao prethodnog dana. Ovaj drveni albatros iznad radnikove mašine imao je cilj da motiviše lenjivce da se poprave i da, pretpostavljamo, motiviše dobre radnike, s belom bojom na svojim parčićima drveta, da održe svoj radni elan. Ovo je, u svakom slučaju, bio prethodnik javnom objavljivanju rezultata rada kojim se savremeni menadžment koristi da bi uspostavio duh zajedništva i grupni ponos i da bi ohrabrio takmičarski duh.

[44] Međutim, teško je o tome govoriti u vreme u kome je Owen živeo. Posmatrano u celini, on je po mnogo čemu išao ispred svoga vrcmena, posebno po nastojanju da poboljšava životne i radne uslove za svoje zaposlene. Smatrao je da treba eliminisati negativne uticaje na zaposlene, pa je pokušao da promeni fizičko, socijalno i ekonomsko okruženja u meri u kojoj je to moguće. Gradio je stanove, sistematski obučavao radnike, poboljšavao njihov socijalni život i trudio se da konstantno popravlja njihove životne i radne uslove - u potpunosti je zabranio rad deci, skratio je radno vremena, koje je iznosilo i više od 13 sati dnevno na 10,5 časova, poboljšavao je i druge radne uslove, čistoću i nivo osvetljenosti radnih prostorija, otvarao je biblioteke i čitaonice za zaposlene i slično.

[45] U 1939. godini, Hovvard Aiken, postdiplomac na odeljenju za fiziku Univerziteta Harvard počeo je rad na izradi kompjutera većih dimenzija. Uz pomoć firme IBM (Intemational Business Machines), završio ga je 1944. Bio je dobro poodmakao u svom radu kad je otkrio rad Charles-a Babbage-a koji ga je pretekao za više od sto godina.

Babbage je pisao o menadžmentu, opisujući u detalje alate i mašine, razmatrajući "ekonomske principe proizvodnje" i, u pravom duhu operativnih istraživanja, analizirajući operacije, tipove veština potrebnih za proizvodnju i troškove svakog procesa sugerišući, istovremeno, načine za poboljšanje u to doba prihvaćenih oblika rada.[46] Po tome su njegove ideje bile vrlo bliske naučnom, sistematskom pristupu proučavanju operacija menadžmenta. Naime, on je bio *orijentisan ka istraživanju načina kako povećati efikasnost u poslovanju preduzeća.* U tom smislu on i opisuje osnovne pricipe rada u radionici. Među prvima je pokušao da *kreira određene naučne metode i pristupe poboljšanju posla, principe proizvodnje i analizira proizvodne operacije.* Isticao je veliki *značaj specijalizacije rada,* uvidevši da se ne samo fizički, već i umni rad može specijalizovati. Neke od njegovih ideja su kasnijim autorima poslužile kao *osnova za studije analiza pokreta i vremena.* Posebnu pažnju je posvećivao kontroli troškova. Kao matematičara, posebno ga je zanimalo pitanje *motivisanja zaposlenih deljenjem profita.* Došao je do zaključka, da ukoliko vlasnik industrijske organizacije ne prisvoji celokupan profit, već jedan deo podeli sa zaposlenima, to će dovesti do rasta njihovog interesa i želje da u budućnosti ostvare još veći profit. U tom smislu, on je formulisao različite šeme za deljenje profita, koje i dan danas predstavljaju jedan od efikasnih načina za motivisanje kako menadžera, tako i zaposlenih. U vezi sa *ljudskim faktorom u oblasti menadžmenta,* on se zalagao za priznavanje postojanja zajedničkih interesa radnika i vlasnika fabrika. U skladu s tim, Babbage je predložio *plan podele profita* prema kome je jedan deo nadnice zavisio od profita koji fabrika ostvaruje i zalagao se za *posebno nagrađivanje radnika zapredloge inovacija u fabrici.*

Daniel C. McCallum (1815-1878), glavni upravnik Železnice Erie, *tražio je sistem organizovanja koji bi obezbedio bolje poslovanje.* Ovo zbog toga što su železnice tada bile prvi veliki poduhvat koji je upozorio na potrebu da se rad menadžera usavrši. Prema McCallum-u, dobar *menadžment zasniva se na disciplini, detaljnom opisu radnih zadataka, čestim i tačnim izveštajima o rezultatima poslovanja, pravičnom plaćanju i unapređivanju prema vrednostima i zaslugama, jasno definisanoj hijerarhiji autoriteta, jedinstvu zapovedanja i na doslednom izvršavanju obaveza u celoj organizaciji.* Otuda su njegovi principi menadžmenta:

1. *Pravilna podela obaveza i odgovornosti.*
2. *Odgovarajuća ovlašćenja koja će omogućiti da se zadate obaveze izvrše, koja će učiniti da obaveze i odgovornost budu stvarne.*
3. *Način da se sazna da li su obaveze izvršene u potpunosti.*
4. *Najhitnije izveštavanje o svim povredama dužnosti što treba da omogući da se zlo odmah ispravi.*
5. *Ove informacije, koje se dostavljaju sistemom dnevnog izveštavanja i provera, treba da budu takve da ne dovedu u neprilike glavne službenike niti da umanje njihov ugled pred podređenim službenicima.*
6. *Prihvatanje jednog sistema, kao celine, koji neće samo omogućiti glavnom upravniku železnice da otkrije greške u najkraćem roku nego će odmah ukazati i na vinovnika?*[47]

[46] Charles Babbage: *On the Economz of Machinery and Manufacture,* Charles Knight & Co., London, 1832.
[47] Daniel C. McCallum: *Superintendnl 's Report,* Annual Report of the New York and Erie Railroad Company for 1855.

McCallum je razvio i poseban *formalni organizacioni dijagram* koji je imao oblik drveta i koji je pokazivao linije autoriteta i odgovornosti, radne divizije, linije komuniciranja, izveštavanja i kontrole. Na taj način je udario *temelje kreiranju organizacionih šema, kao formalnom prikazu organizacione strukture.* On je značajan i po tome što je *razvio efikasan upravljački informacioni sistem,* tj. informacioni menadžment do najvišeg nivoa za svoje vreme. Naime, koristio se telegrafom da bi svoje operacije učinio sigurnijim i da bi dobijao češće izveštaje o poslovanju i podatke za "statistiku" koju bi kasnije koristio u svrhu planiranja i kontrole. Da budemo još precizniji, uspeo je da kreira najrazvijeniji informativni sistem toga doba - putem telegrafa, kojim su bile povezane skoro sve železničke stanice u zemlji. On je služio za praćenje vozova, putnika, robe, ali i za niz drugih podataka o prometu i prihodu koji su bili relevantni u procesu planiranja i kontrole.

Andrew Ure (1778-1857.) je među prvima udario *osnove obrazovanju menadžera* kao profesor na Univerzitetu u Glazgovu. A Charles Dupin (1784-1873.) je postavio *osnove izučavanju menadžmenta* u Francuskoj i imao je značajan uticaj na neke kasnije autore. Njihov doprinos sa današnje tačke može da izgleda skroman. Međutim, oni su u izučavanju tehničkih disciplina uneli i elemente nečega što se tada zvalo poslovna administracija, a mi bi ga mogli nazvati *upravljanje industrijskim organizacijama.*

Samuel Slater *(1*768-1835) je svojim radom u SAD inspirisao na kreiranje takozvanog "američkog sistema proizvodnje". Pod tim se podrazumevala *proizvodnja sa takvom preciznošću i po standardima koji sn omogućavali zamenljivost i brzo kompletiranje proizvoda.*

Na osnovu dosadašnjeg dela analize može se zaključiti:

1) Opšta karakteristika teorijskog rad u oblasti organizacije i upravljanja u posmatranom periodu, a i kasnije, jeste: *pretežno orijentisan na uopštavanje (više zdravorazumsko nego kao rezidtat naučnih analiza) postojeće prakse sa nedovoljno vizionarskog usmeravanja daljeg razvoja.* Takva orijentacija teorijskog rada u početnom periodu razumljiva je i osnovana. Nedovoljna naučna istraženost opštih i specifičnih uslova, nedovoljna razvijenost ostalih naučnih disciplina čija je materija oslonac za razvoj organizacije i upravljanja, te posebno odsustvo proučavanja društveno-ekonomskih odnosa sa stanovišta uticaja na organizaciju i upravljanje uzrokovali su prve najave nauke o organizaciji i upravljnju;

2) Ovaj period u razvoju menadžerske misli je okarakterisan kao *"upravljanje putem pokušaja i grešaka".* Vlasnici industrijskih preduzeća su postajali menadžeri, koji nisu imali mnogo iskustva u tom poslu, pa su odluke uglavnom donosili na osnovu ličnog mišljenja, a ne na bazi činjenica. To je uslovilo nepostojnje jasno definisane odgovornost, a ceo sistem karakteriše niska produktivnost, niske plate i postojanje velikog individualizma. Samim tim, mnoge stvari su rađene po prvi put na osnovu pokušaja. Ukoliko bi se ispostavilo da stvar funkcioniše, nastavljalo bi se sa tom praksom. U slučaju da nešto nije funkcionisalo, sledeći put bi se radilo na drugačiji način.

3) *Osnovni problemi* sa kojima su se vlasnici fabrika, prvih industrijskih organizacija suočavali su bili: problemi sa uvođenjem novih mašina, problemi sa radnom snagom (prijem, trening, motivacija, disciplina), nalaženje i obuka ljudi sposobnih da upravljaju radnicima (nadzornika, šefova, predradnika), problemi u obavljanju osnovnih menadžerskih funkcija - planiranja, organizovanja i kontrole, radni uslovi, rad žena i dece i slično. Prisutna je *skromna obuka radnika,* i to uglavnom usmeno putem praktičnog rada. Radnici se tretiraju kao jedan od proizvodnih faktora. *Mehanizmi motivisanja su vrlo skromni i nerazvijeni.*

4) Iako je više nego evidentno da su postojali brojni pokušaji traženja odgovora na mnoge aktuelne probleme, ipak ti doprinosi, iako po nekim aspektima vrlo značajni, su uglavnom bili samo *parcijalni. To je rezultat nedostaka adekvatnog znanja i primerenog iskustva, odnosno sistematizovanog naučnog pristupa analiziranju, objašnjavanju i razumevanju fenomena menadžmenta.* Otuda *dominacija subjektivizma u radu menadžera koji se oslanjaju na procenu, intuiciju ili rasuđivanje.* Sve to uslovljava da je menadžment u ovom periodu izrazito neefektivan i neefikasan.

5) I pored toga, kako govore istorijske činjenice, pred kraj XIX-og veka, posebno u zapadnim zemljama *dolazi do sve ubrzanijeg privrednog rasta, razvoja, promena i modernizacije.* To se organizaciono materalizuje preko i *pomoću koncentracije i centralizacije kapitala i procesa nastajanja velikih industrijskih preduzeća.* Ovi procesi su posebno bili izraženi u kontinentalnoj Evropi gde *nastaju velike banke univerzalnog tipa* koje su širile svoje poslovanje, povećavale veličinu otvarajući veliki broj filijala i ekspozitura. Samim tim, menjala im se i organizaciona stmktura. Međutim, ovi procesi su bili prisutni i u Americi gde su na značaju dobijale železničke kompanije. Dolazi i do *razvoja nove vlasničke forme industrij'skih organizacija - korporacija.* Njihova pojava je stvorila ogromne mogućnosti u prikupljanju kapitala emisijom hartija od vrednosti, pre svih akcija. Raste broj vlasnika i veličina preduzeća, kojima se menja organizaciona struktura. Samim tim, dolazi i do pojave *odvajanja funkcija vlasništva i upravljanja i profesionalizacije posla menadžera.* Logična posledica svega navedenog je i *rast interesa za oblast menadžmenta,* odnosno za *rast produktivnost.*

1.3. Revolucija produktivnosti

Brzi rast i promen, kako evropske tako i američke industrije u XIX veku, doveo je do *velike akumulacije fizičkih i Ijudskih resursa.* Posledicu svega toga jeste formiranje *velikih organizacija.* Rast i promene ovih organizacija determinisane su procesima:

a) proširivanja tržišta,

b) *usavršavanja tehnike i tehnologije,*
c) *šireg korišćenja električne energije, i*
d) *poboljšavanja u transportu i komunikaciji.*

U takvim uslovima organizacijama je bilo životno potrebno bolje razumevanje načina na koji bi se njima moglo upravljati, racionalniji metodi obavljanja i organizovanja poslovanja, kao i bolji rukovodioci i radnici koji će biti u stanju da obavljaju najrazličitije zadatke koje pred njih postavlja razvoj jedne industrijske države. Ovo je bilo okruženje u kome je došlo do razvoja sledeće faze ideje o menadžmentu, *naučnog menadžmenta,* kao i do pojave eksperata koji su primenili naučne metode na industrijske probleme i time omogućili *revoluciju produktivnosti.*

Pored okruženja na revoluciju produktivnosti deluju *potrebe za promenama unutar organizacije.* Naime, operacionalizacija, odnosno konkretno sprovođenje principa podele rada podstaknuto naglašenom težnjom da se uveća produktivnost, odnosno u krajnjoj liniji profit, vodi postupno ka *sve užoj specijalizaciji.* Rastuća složenost proizvodnih i drugih zadataka prevazilazi se specijalizovanom podelom rada, da bi se u okviru ovog procesa javila potreba za *očuvanjem celine* kroz koordinaciju - potreba za novim menadžmentom. Naime, rapidno se povećava broj industrijskih preduzeća. Samim tim javila se i potreba za drugačijim pristupima upravljanju. Otuda sasvim prirodna pojava radova koji nastoje da obuhvate i teorijski uobliče pojave diferenciranja (analiza) i objedinjavanja (sinteze).

Kada je, pre dve stotine pedeset godina, znanje izmenilo svoje značenje, *počelo je da važi za alatke, procese i proizvode.* U tome je i dalje značenje "tehnologije" za većinu ljudi.

Revolucija produktivnosti je započela 1881. godine kada je Amerikanac F. W. Taylor (1856. - 1915.) prvi put primenio znanje na:

a) *proučavanje rada,*
b) *analizu rada,* i
c) *tehničke aspekte rada.*

To znači da u F. W. Taylorovom izučavanju problema organizacije, posebno njene produktivnosti u osnovi leže *novi modeli upravljanja.* Njegova glavna preokupacija jeste povećanje učinka na radnom mestu, pri čemu *prenebregava ljudske mugućnosti.* To je u skladu sa opštom teorijsko-empirijskom orijentacijom toga vremena ka povećanju učinka. U domena podele rada Taylor ističe potrebu uže specijalizacije na svim nivoima i u svim poslovima sa posebnim naglaskom na podvajanje pripremnog kompleksa poslova od izvršenja u proizvodnji. Na liniji iniciranih razvojnih procesa u datim društveno-ekonomskim odnosima, te saglasno tim potrebama zasluga je Taylorova u tome što je formulisao i uobličio u svojim teorijskim radovima (prvenstveno u Sistemu plaćanja po komadu, 1885., Upravljanje i rukovođenje radionicom, 1903. i Principi naučnog upravljanja i rukovođenja, 1911.) već delom prisutna rešenja i naročito što je time stvorio mogućnosti široke primene.[48]

Henry R. Towne (1844-1924.) je prvi *izrazio potrebu za kreiranjem menadžmenta kao nauke i razvoj specifičnih menadžerskih principa.* On u članku *"Inženjer kao ekonomista*[49] (1886. godine) postavlja bazična pitanja posla menadžera i

[48] Međutim, valja imati u vidu činjenicu da u anglosaksonskoj literaturi pretežno američkim izvorima Taylor se veoma dugo isticao kao jedini osnivač naučnog upravljanja i rukovodenja, što je izraz delom neobaveštenosti, a delom ignorisanja evropskog dopnnosa.
[49] H. R. Towne: *The Engineer as an Economist,* Transactions, ASME 7, 1886.

zadataka menadžmenta. Njegova osnovna hipoteza jeste da u Americi ima mnogo dobrih inženjera, ali malo dobrih biznismena, pa je retkost da se obe uloge nađu objedinjene u jednoj ličnosti. Zbog toga je menadžment pravi način za njihovo kombinovanje.

Nekih desetak godina kasnije u SAD se pojavljuje *naučno upravljanje (Scientiflc Management),*[50] *prvi naučni pristup menadžmentu.* Na osnovu tog pristupa dolazi do naglog razvoja menadžment u SAD, gde Taylorove i Tounove ideje brzo dobijaju podršku ostalih značajnih biznismena i industrijalaca toga doba, kao što su: Andrew Carnegie, Henry Metcalfe, Rosewell Lee i dmgi. Međutim, pokazalo se da su menadžerski problemi planetarni. Tako, u Nemačkoj Georg Siemens se trudio da *jasno defmiše zadatke top menadžmenta,* i posebno *ističe probleme komuniciranja i informisanja u velikim organizacijama.* U Japanu Eiichi Shibusawa, još 70-80-ih godina XIX-og veka, postavlja furndamentalna pitanja odnosa nacionalne privrede i polovanja preduzeća, pri tome ukazuje na pitanja *poslovnih potreba i individualne etike.* U Nemačkoj je čak pred I svetski rat razvijena posebna naučna disciplina - *Betribswissenschaft* - uslovno rečeno - nauka o preduzećima. Njenom razvoju je doprinelo više autora kao što su Eugen Schamalenbach i Walter Rathenau. Ova nauka je uključivala u sebe više disciplina (finansijsko i upravljačko računovodstvo i druge).

Rad je prisutan na planeti koliko i ljudska bića.[51] Pa ipak, "i na Zapadu i na Istoku", kako kaže P. F. Drucker, "bila su to čisto simbolična ispoljavanja. Ni Hesiod ni Vergilije nisu zaista proučavali šta ratar *stvarno radi.* Nije ni bilo ko drugi kroz najveći deo zabeležene istorije[52]. "Rad je bio ispod nivoa pažnje obrazovanih ljudi, dobrostojećih ljudi, ili ljudi od autoriteta, vlasti. Rad je bio ono čime se bave robovi. Jedini način da radnik proizvede više bio je da radi duže ili da radi prilježnije. Marks lično je delio ovakvo uverenje sa svakim drugim ekonomistom i inženjerom u devetnaestom veku."[53]

Posebno mesto u revoluciji produktivnosti pripada, prema rezultatima naučnih analiza, F.W. Tayloru. Drucker smatra da se "Tejlor nije rukovodio efikasnošću. Nije u pitanju bilo stvaranje profita za vlasnike. Do same svoje smrti on je istrajavao na tome da glavni uživaoci plodova produktivnosti moraju biti radnici, ne vlasnici. Osnovna motivacija bila mu je da se stvori jedno društvo u kome vlasnici i radnici, kapitalisti i proleteri, mogu da podele zajednički interes i korist od produktivnosti, i da izgrade harmoničan odnos na primeni znanja na rad. Razumevanju ovoga do sada su se najviše približili poslodavci u Japanu u periodu posle Drugog svetskog rata i čelnici japanskih sindikata u vreme posle Drugog svetskog rata.

---

[50] U osnovi ono se bavilo sa dve najvažnije grupe pitanja: kako povećati produktivnost[7], i kako motivisati zaposlene da prihvate nove radne metode koji dovode do rasta produktivnosti? Naučno upravljanje se danas posmatra u okviru takozvane klasične škole koja je imala i drugi deo. Drugi njen deo predstavlja klasična organizaciona teorija. Ona je imala dva osnovna pravca -teoriju admimstrativnog upravljanja i teoriju birokratskog menadžmenta.

[51] "U stvari, sve životinje moraju da rade da bi se održale u životu. A na Zapadu se o uzvišenosti i dostojanstvu rada govori punim ustima jako dugo. Po starini drugi grčki tekst, koji datira samo nekih stotinjak godina posle Homerovih epova, jeste jedna Hesiodova (oko 800. p.n.e.) poema pod naslovom "Rad i dani", koja peva o radu ratara. Jedna od najlepših rimskih pesama je Vergilijeva poema (70 - 19. p.n.e.) "Georgika", ciklus pesama o radu poljoprivrednika. Mada u istočnjačkoj književnoj tradiciji nema takvog obraćanja pažnje radu, zna se da je imperator Kine jednom godišnje ritualno doticao plug u proslavu sadnje pirinča."- P. F. Drucker, *navedeno delo,* str. 39.

[52] A ni danas još ne postoji nijedna istorija rada. Samo, ruku na srce, i pored svih "filozofiranja" na temu znanja, nema ni istorije znanja. I jedno i drugo bi trebalo da postanu važne oblasti poručavanja u narednim decenijama.

[53] P. F. Drucker: *navedeno delo,* str. 39. Naime, prema nalazima ovog naučnika: "Pukim slučajem je F. V. Tejlor, imućan i obrazovan čovek, postao radnik. Slab vid ga je prisilio da se odrekne odlaska na Harvard i da umesto studija prihvati posao u jednoj livnici gvožđa. Kao izuzetno nadaren, Tejlor se vrlo brzo uzdigao do položaja jednog od šefova. Njegovi izumi u oblasti obrade metala vrlo rano su ga učinili bogatašem. Ono što je Tejlora navelo da se upusti u proučavanje rada bila je njegova zaprepašćenost postojećom i sve većom mržnjom izmcdu kapitalista i radnika, koja se bila pretvorila u glavno obeležje kraja devetnaestog veka. Tejlor je, drugim rečima, video ono što je Marks video - a i Dizraeli i Bizmark i Henri Džejms. Ali, video je on i ono što su oni propustili da uoče: taj sukob nije bio neophodan. Posvetio se zadatku da učini radnike produktivnim, kako bi zaradili pristojan novac."- Isto, str. 40.

Malo je pojava u istoriji intelektualnosti koje su ostvarile veći uticaj od Tejlora - i malo ih je koji su toliko hotimično pogrešno shvatani ili tako prilježno pogrešno citirani."[54] Tejloru se delimično svetilo to što mu je istorija dala za pravo a pokazala da su intelektualci pogrešili. Delom je ignorisan zato što prezir prema radu još ostaje da lebdi, pre svega među intelektualcima. Tovarenje peska lopatom (najčešće publikovan i navođen među primerima Tejlorovog analitičkog proučavanja) svakako nije nešto što će "obrazovan čovek" da pozdravi, a kamoli da smatra značajnim.

U mnogo većoj meri, međutim, Tejlorova reputacija je trpela upravo zbog toga što je on primenjivao znanje na studiranje rada. Bila je to anatema za radničke sindikate njegovog doba; zato su pokrenuli protiv Tejlora jednu od najopakijih i najžešćih kampanja za uništenje jedne ličnosti u američkoj istoriji.

Tejlorovo zlodelo, u očima sindikata, bila je njegova tvrdnja da nema "kvalifikovanog rada". Kod manuelnih operacija postoji samo "rad". Prema Tejlorovom sistemu "Naučnog menadžmenta", svaki rad može da se analizira na isti način. Svaki radnik koji je onda voljan da obavlja dati rad na način na koji analiza pokazuje da on treba da se obavlja jeste "čovek prvog reda", koji zaslužuje "prvoklasnu nadnicu" - tj. isto onoliko ili više nego što dobija kvalifikovani radnik posle dugih godina šegrtovanja.

Ali sindikati koji su bili uvaženi i moćni u Tejlorovoj Americi, bili su sindikati u arsenalima i brodogradilištima u vlasništvu vlade/države u kojima se, pre Prvog svetskog rata, obavljala čitava mirnodopska proizvodnja za potrebe odbrane. Ti sindikati su bili zanatski monopoli: članstvo u njima je bilo ograničeno na sinove ili rođake pripadnika. Oni su zahtevali šegrtovanje u trajanju pet do sedam godina, ali nisu imali sistematičnu obuku ili proučavanje rada. Ništa nikad nije bilo dopušteno da se zabeleži; nije bilo čak ni planova i skica ili drugih crteža u vezi s radom koji treba obaviti. Članstvo se zaklinjalo na čuvanje tajne i nije mu bilo dopušteno da raspravlja o svom radu s nepripadnicima. Tejlorova tvrdnja da rad može da se studira, analizira i deli na nizove prostih ponovljivih kretnji - od kojih svaka mora da se obavi na svoj jedini pravi način, u sopstvenom najpovoljnijem trenutku, i sebi svojstvenim pravim alatkama - odista je bila frontalni napad na njih. I zato su ga oni klevetali i nagrđivali i uspeli da izdejstvuju da Kongres zabrani bilo kakvo "proučavanje radnih zadataka" u vladinim fabrikama oružja i brodogradilištima; ta zabrana je ostala na snazi sve do posle Drugog svetskog rata.

Tejlor nije popravio stvari vređanjem vlasnika svoga doba u istoj onoj meri u kojoj je povredio sindikate. Dok je za sindikate malo mario, bio je prezrivo protiv vlasnika; za svakog mu je omiljeni epitet bio "krmak". A tu je bilo i njegovo insistiranje da radnici a ne vlasnici treba da dobiju lavovsku porciju prihodne dobiti stvorene "Naučnim menadžmentom". Kao da dodaje so na živu ranu, njegov "Četvrti princip" je zahtevao da se proučavanje rada obavlja u konsultaciji, ako ne i u ortačkoj sprezi, s radnikom.

Konačno, Tejlor je držao da vlast u proizvodnom pogonu ne sme da se zasniva na vlasništvu. Ona može da počiva samo na vrhunskom znanju. Drugim rečima, zahtevao je ono što mi danas nazivamo "stručnim menadžmentom" - i u tome je bila anatema i

[54]U stvari, nije bilo činjenično pouzdane biografije sve do 1991, kada su Čarls D. Regi i Ronald Dž. Grinvud objavili delo *Frederik V. Tejlor: Mit i stvarnost - Frederick W. Taylor: Myth and Realily* (Homewood, III.: Irwin).

"radikalna jeres" za kapitaliste devetnaestog veka. Oni su ga ogorčeno napadali kao čoveka koji "traži đavola" i kao "socijalistu". (Neki od njegovih najbližih saradnika, naročito Karl Bart, Tejlorova desna ruka, bili su zakleti, deklarisani, "levičari" i snažni protivnici kapitalizma).

Tejlorov aksiom da svaki manuelni rad, kvalifikovan ili nekvalifikovan, može da se analizira i organizuje primenom znanja izgledao je apsurdno njegovim savremenicima. A činjenica da ima neke mističnosti u zanatskom umeću bila je univerzalno prihvaćena još mnogo, mnogo godina."[55]

Međutim, punom primenom Taylor-ovog naučnog menadžmenta industrija SAD je obučila potpuno nekvalifikovane radnike. Valja upozoriti da su mnogi od njih bili bivši napoličari uzrasli u predindustrijskom životnom okruženju. Isto tako, Sjedinjene Države su obučavale potpuno isti soj ljudi da u samo nekoliko meseci od njih poteku precizni optički instrumenti kvaliteta kakav Nemci nikad nisu ostvarili - i to još u serijskoj proizvodnji.

Prema Druckeru, Taylor-ov najveći uticaj, kad se sve ovo sagleda, verovatno se ogledao u obuci.[56] Naime, "sve ranije privredne sile u savremenoj istoriji - Velika Britanija, Sjedinjene Države, Nemačka - uzdizale su se kroz vođstvo u novoj tehnologiji. Privredne sile vremena posle Drugog svetskog rata - prvo Japan, a onda Južna Koreja, Tajvan, Hong Kong, Singapur - sve duguju svoj uzlet Taylor-ovoj obuci. Ona im je omogućila da i dalje umnogome predindustrijsku pa prema tome i dalje slabo plaćenu radnu snagu opreme produktivnošću na vrhunskom svetskom nivou u praktično nemerljivo kratkom vremenu. U decenijama posle Drugog svetskog rata obuka zasnovana na Taylor-ovom učenju postala je jedina istinski efikasna pogonska mašina privrednog razvoja.

Primena znanja na rad donela je eksplozivno uvećanje produktivnosti.[57] Stotinama godina pre toga nije bilo uvećanja u sposobnosti radnika da stvaraju dobra ili da pokreću dobra. Mašine su stvorile veći kapacitet. Ali sami radnici nisu bili ništa produktivniji nego što su bili nekada u radionicama u drevnoj Grčkoj, pri građenju drumova carskog Rima, ili u proizvodnji visokocenjenih vunenih tkanina koje su donele bogatstvo renesansnoj Firenci.

A onda, u samo nekoliko godina pošto je Taylor počeo da primenjuje znanje na rad, produktivnost je počela da raste stopom od 3,5 do 4 odsto ukupno na godišnjem nivou - što znači udvostručavanje svakih otprilike osamnaest godina. Od Tejlorovog

[55] Upravo je", nastavlja dalje Ducker, "takvo uverenje ohrabrilo i podstaklo Hitlera, iako je već bila 1941. godina, da objavi rat Sjeđinjenim Državama. Jer, da bi Sjedinjene Države poslale efektivne snage na poprište u Evropi zahtevalo je veliku flotu za transport trupa. Amerika u to vreme nije imala skoro nikakvu trgovačku mornaricu, a ni razarače da je štite. Moderno ratovanje, bio je dalje ubeđen Hitler, zahtevalo je precizna optička sredstva u velikim količinam; u Americi nije bilo kvalifikovanih radnika optičke struke. Hitler je bio bez pogovora u pravu. Sjedinjene Države nisu imale neku naročitu trgovačku mornaricu/flotu, a razarača je bilo malo, i to smešno zastarelih. Isto tako, skoro da nije postojala optička industrija." - P. F. Ducker, *navedeno delo*, str. 40-42.

[56] "Stotinu godina pre Tejlora, Adam Smit je uzimao za sasvim izvesno da najmanje pedeset godina iskustva (a verovatnije i čitav vek) trcba da neki region stekne neophodna umeća za stvaranje visokokvalitetnih proizvoda - njegovi primeri bili su proizvodnja muzičkih instrumenata u Boemiji i Saksoniji, i svilenih tkanina u Škotskoj. Sedamdeset godina posle Smita, negde oko 1840. jedan Nemac, August Borzig (1804 - 1854.) - jedan od prvih ljudi izvan Engleske koji su sagradili parnu lokomotivu -izumeo je nemački sistem šegrtovawa, zanatskog školovanja, koji je kombinovao praktično pogonsko iskustvo pod nadzorom majstora s teoretskom podlogom sticanom u školi. Taj sistem je i dalje temelj industrijske produktivnosti u Nemačkoj. Ali čak je i po Borzigu to učenje zanata trajalo tri do pel godina. A onda su, prvo u Prvom svetskom ratu, ali iznad svega u Drugom svetskom ratu, Sjedinjene Državc sistematski primenile Tejlorov pristup obuci "prvoklasnih ljudi" u trajanju samo nekoliko meseci. Ovo, više nego bilo koji drugi činilac, objašnjava zašto su Sjedinjene Države bile u stanju da poraze i Japan i Nemačku." - P. F. Drucker, *navedeno delo*, str. 42.

[57] Sam ovaj termin bio je nepoznat u Taylor-ovo vreme. U stvari, bio je nepoznat sve do Drugog svetskog rata, kada je prvo počeo da se koristi u Sjedinjenim Državama. Ni 1950. godine najautoritetniji engleski rečnik, čuveni Concise Ocford, još nije navodio reč "produktivnost" u njenom sadašnjem značenju.

početka, produktivnost se uvećala otprilike pedesetostruko u svim naprednim zemqama. Na ovoj ekspanziji bez presedana počivaju svi porasti i životnog standarda i kvaliteta života u razvijenim zemljama.

Polovina ove dodatne produktivnosti je uzeta u vidu povećane kupovne moći; drugim rečima, u formi višeg životnog standarda. Ali između jedne trećine i jedne polovine ispoljilo se u vidu veće količine slobodnog vremena. Još 1910. godine, radnici u razvijenim zemljama su i dalje radili kao i pre, to jest najmanje 3.000 sati godišnje. Danas Japanci rade 2.000 sati godišnje, Amerikanci otprilike 1.850, Nemci ne više od 1.600 sati - a svi proizvode pedeset puta više na sat nego što su proizvodili pre osamdeset godina. Drugi znatni doprinos uvećane produktivnosti ispoljeni su u vidu zdravstvene zaštite, koja je narasla od nešto oko nula procenata bruto nacionalnog proizvoda na 8 - 12 odsto u razvijenim zemljama, i u formi obrazovanja, čija je vrednost porasla sa oko dva procenta bruto nacionalnog proizvoda na deset odsto, ili još više.

Većina ovih porasta - upravo kako je Tejlor predvideo - pripala je radnicima.[58] Do 1930. godine Taylor-ov naučni menadžment se - uprkos otporu od strane sindikata i iz smera intelektualaca - već raširio po celom razvijenom svetu.

P. F. Drucker smatra da "Darvin, Marks, Frojd čine trojstvo u kojem se često navode kao "tvorci savremenog sveta". Da ima imalo pravde na svetu, odatle bi trebalo izdvojiti Marksa i zameniti ga Tejlorom. Ali to što Tejloru nije pripalo ono što je zaslužio sporedna je stvar. Ozbiljna je stvar, međutim, to što suviše malo ljudi shvata da je primena znanja na rad stvorila razvijene privrede pokretanjem eksplozije produktivnosti u poslednjih sto godina. Tehnolozi odaju priznanje mašinama, ekonomisti hvale ulaganja kapitala. A i jednog i drugog je bilo u istom izobilju u prvih stotinu godina kapitalističkog doba, pre 1880. u kom su prisutni i od tada. U odnosu na tehnologiju ili na kapital, drugo stoleće vrlo se malo razlikovalo od prvog. Ali, tokom prvog stoleća nije bilo apsolutno nikakvog uvećanja radničke produktivnosti - pa je prema tome bilo vrlo malo porasta u realnim zaradama radnika, bez skraćivanja radnog vremena. Ono što drugo stoleće čini toliko presudno drugačijim može se jedino shvatiti i objasniti kao rezultat *primene znanja na rad*...

Kada je Tejlor krenuo da proučava rad, od svakih deset ljudi devet se bavilo manuelnim radom, fizički *praveći ili pokrećući stvari* - u proizvodnim delatnostima, u poljoprivredi/zemljoradnji, u rudarstvu, u transportu. Produktivnost ljudi angažovanih u pravljenju i premeštanju stvari i dalje se uzdiže po istorijskoj stopi od 3,5 do 4 procenta - a u primerima američke i francuske poljoprivrede još brže. Samo, revolucija produktivnosti je već završena. Pre četrdeset godina, tokom 1950-tih, ljudi koji su se bavili radom na stvaranju ili premeštanju proizvoda još su predstavljali većinu u svim razvijenim zemljama. Do 1990. godine sveli su se na jednu petinu radne snage. Do 2010. godine sačinjavaće do jedne desetine. Uvećavanje produktivnosti manuelnih radnika u proizvodnim delatnostima, u poljoprivredi/zemljoradnji, u rudarstvu, u transportu, ne može više da stvara bogatstvo samo po sebi. Revolucija

[58] "Henri Ford (1863 - 1947.) je stvorio prvi jeftin automobil, "model T", 1907. godine. Međutim, taj auto ie bio "jeftin" samo u poređenju sa svim drugim automobilima na tržištu koji su, izraženo u prosečnim dohocima, koštali koliko danas košta jedan privatni avion dvomotorac. Po ceni od 750 dolara, "model T" Henrija Forda koštao je onoliko koliko je potpuno uposlen industrijski radnik u Sjedinjenim Državama zaradivao za tri do četiri godine -jer, 80 centije tada bila dobra dnevnica, a naravno da nije bilo nikakvih "naknada", dodatnih davanja. U tim godinama je čak i američki lekar retko zarađivao više od 500 dolara godišnje. Danas sindikalno organizovan radnik u automobilskoj industriji u Sjedinjenim Državama, Japanu ili Nemačkoj koji radi samo četrdeset sati nedeljno zarađuje 50.000 dolara u redovnim zaradama i naknadama - 45.000 dolara po odbitku poreza - što je otprilike osam puta više od cenejednogjeftinog novog savremenog automobila." - P. F. Drucker, *navedeno delo*, str. 44.

produktivnosti je postala žrtva sopstvenog uspeha. Ono što je od sada važno jeste produktivnost nemanuelnih radnika. A ona zahteva *primenjivanje znanja na znanje.*''[59]

Značajan doprinos revoluciji produktivnosti daje Henry Fayol, francuski rudarski inženjer (1841 - 1925.), koji svoje bogato poslovno i upravljačko iskustvo teorijski sintetizuje u radu "Administration idustrielle et Generale" (1916.),[60] u kome iznosi svoje viđenje celovitog kompleksa upravljanja preduzećem. Njegova interpretacija podele rada je na nivou preduzeća ali uz istovremeno obezbeđenje celishodnog funkcionisanja celine posredstvora administrativne funkcije (koju raščlanjava na predviđanje, organizovanje, komandovanje, uskladivanje i kontrolu).

U poređenju sa drugim radovima doprinosi Taylor-a i Fayol-a, prema nepodeljenoj oceni istraživača organizacije i upravljanja, predstavljaju najznačajnija celovita ostvarenja. Međutim, to ne znači da su svi njihovi stavovi i postavke prihvatljivi i da nisu podložni kritici. To se naročito odnosi na Taylor-ovo zalaganje za maksimizaciju čovekovog učinka bez obzira na psihofizičke mogućnosti. Analizirajući radove Fayol-a i Taylor-a kao takve, a naročito kroz uticaj koji su ostvarili kroz svoje sledbenike i druge koji su nastavili sa izučavanjima problematike organizacije i upravljanja, nužno je, za ovaj segment analize, istaći sledeće osnovne slabosti:

- usredsređenje analize organizacije i upravljanja na okvire preduzeća, zanemarujući pritom uticaj sredine - pogrešno su se postavili i u suštini poslužili interesima preduzetnika da se uvećava profit;
- hijerarhizirana organizaciona struktura reprodukuje u suštini hijerarhiju vlasti u skladu sa klasnim karakterom društveno-ekonomskih odnosa;
- mesto i uloga čovekova u organizaciji preduzeća nije adekvatno ni definisana, ni obrađena dovoljno kompleksno, što je prouzrokovalo formalističko zastranjivanje.

Ovo zbog toga što podela rada u proizvodnji do pojedinačnih radnih zadataka za odgovarajuća radna mesta u uslovima zaoštravanja zahteva u pogledu rokova i korišćenja sredstava za proizvodnju, kao i kontrole izvršavanja zadataka nametnuli su potrebu razrade posebnih metoda i tehnika koja će omogućiti planiranje i praćenje proizvodnje. To je naročito došlo do izražaja u diskontinuiranoj proizvodnji složenijih proizvoda. Izlazeći u susret takvim potrebama pojedini stvaraoci daju svoja rešenja. Tako Karol Adamiecky, poljski inženjer, izlaže svoju koncepciju harmonigrama pred skupom ruskih inženjera (1903). Harmonigram je sličan Gantovim kartama koje su razrađene na temelju radova Henry Gantt-a, za vreme I svetskog rata. Za tadašnji stupanj složenosti problema u organizaciji proizvodnje i upravljanja razvijena rešenja su bila zadovoljavajuća. Međutim, sa daljnjim povećanjem složenosti bila su potrebna odgovarajuća rešenja. Ona su pristigla u obliku tehnike mrežnog planiranja.

Za dalji razvoj teorijsko-empirijske misli o upravljanju period prvih decenija XX veka karakteriše plodnija aktivnost. Međutim, različiti uslovi u pogledu dinamike industrijskog razvoja u SAD i Evropi, uslovili su različite pristupe ispoljene i u

[59] P. F. Drucker, *navedeno delo*, str. 44-45.
[60] Henry Fayol: *General and Industrial Administration,* Sir Isaac Pitman & Sons, London, 1949.

primerima Taylor-a i Fayol-a. Naime, više konkretni i time na rezultate poslovanja su orijentisani radovi koji nastaju u SAD za razliku od Evrope, gde pretežu opštiji, spekulativni aspekti. Tako, primera radi, Max Weber (1864 -1920) nemački sociolog u svom radu "The Theory of Social and Economic Organization" razvija koncept birokratske organizacije.[61] Suština ovog koncepta sažeto se može izraziti kao izraz težnje ka strogoj specijalizaciji svake organizacione jedinice, radnog mesta, sa precizno razrađenim uputstvima za postupanje prilikom obavljanja zadatka. Precizno formulisanje ovlašćenja u okviru krute hijerarhijske strukture odnosa podređenosti i nadređenosti upotpunjavaju sliku izrazito depersonalizovane organizacije. Ovaj koncept je po svojim ključnim obeležjima do krajnosti razvijena formalna organizacija koja dominira i u radovima Fayol-a i Taylor-a. Uspostavljanje birokratske organizacije kao koncepcije i kao prakse treba da posluži za učvršćenje temelja privrede i društva. Naime, to i takvo uspostavljanje trebalo je da posluži vlasnicima kapitala da i formalnom disciplinom nateraju izvršioce na svim nivoima na pokorno izvršavanje unapred razrađenih zadataka u cilju održavanja kontinuiteta u napretku koji učvršćuje postojeći poredak.

A u SAD započeta istraživanja Taylor-a, koja su bila orijentisana na iznalaženje metoda za maksimalizaciju učinaka, bivaju prihvaćena od jedne grupe njegovih učenika. Među njima najzapaženije mesto svakako pripada bračnom paru Frank i Lilian Gilbreth. F. i L. Gilbreth daju svoj najveći doprinos u oblasti studije pokreta i vremena. To predstavlja korak dalje u već ispoljenoj tendenciji raščlanjivanja operacija. Pri tom ostaje jasno akcenat na postizanje učinka, ali uz utvrđivanje opštih zakona, koji bi se zatim primenili na sve slučajeve u praksi. "Bračni par Gilbreth u svom radu "Applied Motion Study" (1917) razrađuje osnove svoga pristupa. Oni uvode mikro-pokrete kao krajnje elemente raščlanjavanja radne operacije. Prirodno da ovo sve treba da posluži povećanju produktivnosti rada, što je potencirano ratnim uslovima, a u krajnjoj liniji treba da posluži učvršćenju postojećih društveno-ekonomskih odnosa. Podizanje produktivnosti rada treba da bude dokaz vitalnosti i superiornosti sistema. Kombinovano sa materijalnom stimulacijom obezbeđuje čvršće povezivanje i uključivanje radnika u mehanizam sopstvene eksploatacije.

Industrijska primena iniciranih proučavanja na bazi raščlanjavanja složenih poslova, najspektakularnije razultate postiže na montažnoj traci za automobile u Fordovim fabrikama[62] (1913). Skoro 2000 godina stara ideja doživljava svoju punu afirmaciju i ujedno otvara novo poglavlje u razvoju industrijske proizvodnje, dajući joj pečat "najprogresivnije", jer ima za efekat dotad nedosegnut nivo produktivnosti u proizvodnji složenih proizvoda. Prirodno je da proizvodna montažna traka H. Forda uključuje niz elemenata u okviru pojednostavljenog, atomiziranog radnog sadržaja, kao što su pokretanje radnog predmeta, odsustvo suvišnih kretnji, ujednačeno trajanje radne aktivnosti. Tako koncipiran pojedinačni radni zadatak samo prividno olakšava posao čoveku. Ograničeno kratko vreme za obavljanje zadataka uz visoku učestanost ponavljanja pojednostavljenog sadržaja, na bazi nametnutog ritma, ubitačno deluje na čoveka. Siroka primena ovog koncepta najpre u SAD, a zatim i u svetu, imala je dva međusobno suprotna rezultata:

[61] Max Weber: *The Theory of Social and Economic Organization*, The Free Press, New York, 1947.
[62] H. Ford: *Moj život i rad*, S.B. Cijanović, Beograd, 1924.

- visoki stepen dehumanizacije rada i otuđenja čoveka,
- visoke profitne stope vlasnika fabrika.

Lančana proizvodnja u SAD je svojevrsno rešenje na izvršnom nivou analogno koncepciji birokratske organizacije Maxa Webera.

Suština ove analogije očituje se u naglašenoj težnji ka obezličavanju čoveka - izvršioca koji postaje deo do u detalje projektovanog mehanizma. Čovek samo sprovodi ono što je determinisano projektovanim postupcima, u određeno vreme i u određenom prostoru. Pri tom, hipokrizija u lančanoj proizvodnji dolazi do izražaja navodnom slobodom čoveka da svoj zadatak obavi kako želi, ali u strogo određenim graničnim, početnim i krajnjim, uslovima: mesto prijema i predaje radnog predmeta, vreme trajanja takta, koji se izdvajaju kao najbitniji.

Time se postiže neočekivana srodnost relativno nezavisnih nastojanja obogaćivanja organizacione misli, što je sasvim prirodno jer istovetni društveno-ekonomski odnosi mogu biti okvir samo za suštinski ista rešenja.

Zbivanja u sferi materijalne proizvodnje sa napretkom nauke i tehnike dobijaju nove impulse, koji im i dalje obezbeđuju dominantno mesto u celini života čovečanstva. Utoliko više, jer kao što je već istaknuto vitalnost sistema kapitalističkih odnosa u proizvodnji dokazuje se stalnim obezbeđivanjem uslova za porast produktivnosti. Inicirana orijentacija na ostvarivanje što većeg učinka nalazi u teoretičarima i praktičarima na području organizacije veoma aktivne pregaoce."[63]

Revoluciju produktivnosti u bitnom obeležava preterivanje sa postizanjem individualnih učinaka i izrastanje glomaznih organizacionih struktura u kojima se jedinka gubi, obezličava, pored priliva individualistički nastrojene radne snage sa sela, rezultira u nastanak novih koncepcija o ulozi čoveka u procesu rada. Siroka rasprostranjenost industrijske proizvodnje inkorporira veliki broj ljudi čija radna aktivnost postaje sve interesantnija kategorija kao uzročnik novih ponašanja, a u isto vreme na nju se odražavaju ostali vidovi čovekovog življenja. U tom kontekstu razvijaju se psiho-sociološka istraživanja što otvara nove dimenzije proučavanja fenomena ljudskog rada. Međutim, ne treba izgubiti iz vida da u pozadini novih istraživačkih poduhvata leži interes obezbeđenja kontinuiteta u poboljšanju rezultata - produktivnosti rada kao materijalnog izraza i iskaza revolucije produktivnosti.

Daljni razvoj revolucije produktivnosti zahtevao je dmgačiji odnos prema zaposlenima. U radovima Oliver Sheldon-a (1924) a zatim Mary Follett Parker nešto kasnije nalazimo začetke ideja o takvim odnosima prema čoveku. Pojednostavljeno shvatanje čoveka, jednodimenzionalno (homo oeconomicus) i formalno, polako

[63] V Bulat, *navedeno delo*, str. 26 i daije. Bulat dolazi do nalaza da: Delo započeto radovima Taylor-a produžava se pretežno u SAD. Rađa se "Taylorizam" livaljen i kritikovan, ćak osporavan. Najzanimljivije je što u svakom od stavova prema, "Taylorizmu" ima istine. U datim uslovima, iznalaženje racionalniieg metoda u radu i pokušaji merenja rada, pored nekih drugih doprinosa o kojima će kasnije biti reči, predstavljaju doprinps razvoju organizacije. Uopštavanje učinaka izuzetno snažnih pojedinaca i proglašavanje normalnim učinkom meta je kritičke analize sa puno razloga. Odsustvo skupa konzistentnih principa i niz postavki bez naučnih dokaza povod su za osporavanje naučnosti Taylor-ovog dcla. S druge strane praktična primena Taylor-ovih postavki vodila je rafiniranoj eksploataciji čoveka u datim društveno-ekonomskim odnosima, što je specifičan vid osporavanja sa Ideološke tačke gledišta, ali ne i potpune negacije onoga što je uradio Taylor i njegovi sledbenici.

U radovima ne malog broja analitičara ideja i rešenja u radovima Taylor-a i Ford-a mogu se naći stavovi da se oni bitno razlikuju. Osnovu za razliku nalaze u nekim zaista različitim postavkama. Naime, Taylor razrađuje do u detalje način rada, dok Ford prepušta izvesnu slobodu, izvršiocu u pogledu načina rada držeći pod kontrolom vreme trajanja izvršenja radnog zadatka. Razlika je tehničke prirode u pogledu pnstupa. Daleko je značajnija saglasnost u bitnom elementu, naime, i jedan i drugi su težili ka isterivanju maksimalnog učinka, a da su pritom zapostavljali čoveka kao svestranu ličnost. To je nezbeživo vodilo ka dehumanizaciji, što je pretilo da postane suprotnost u odnosu na suštinske podsticaje, tj. da se ostvari veća produktivnost rada...."

počinje da ustupa mesto, na osnovu rezultata njihovih istraživanja, isticanju postojanja moralne motivacije i participacije. I konačno u okviru Hawthorn eksperimenta, koji je započeo 1927. godine u Western Electric Company SAD uz učešće grupe naučnika i istraživača, Elton Mayo, Rothlesbirger i drugi saopštavaju rezultate višegodišnjih proučavanja. Suštinski značaj ovih istraživanja proizlazi iz shvatanja da je čovek složeno psiho-socijalno biće koje ima interes ne samo za plaćanjem već i za stav rakovodioca, zadovoljstvo na radu i tome slično.

Kao *rezultat revolucije produktivnosli nastaje koncentracija industrijske proizvodnje i s tim u vezi pojava velikih kompanija, naročito u razvijenim zemljama, a time i jako razvijene organizacione strukture.* Proširenje u horizontalnoj podeli sa naglašenim povećanjem broja hijerarhijskih nivoa, tzv. vertikalna podela rada, postaje problem i prepreka za efikasno upravljanje i funkcionisanje. Nove ideje zasnovane na proučavanju ljudskog ponašanja, kao što su participacija podređenih u odlučivanju na nivou pojedinih organizacionih jedinica, grupna dinamika i lična motivisanost, našle su delimično odjeka u praksi. *Velike kompanije uspostavljaju decentralizovanu organizacionu strukturu.* Svaka decentralizovana jedinica dobija određen stepen samostalnosti, ali uz zadržavanje ključnih elemenata poslovanja u domenu centralnog rukovodstva. Pored kolebanja u pogledu sprovođenja koncepcije decentralizacije, naročito prisutnih brojnih varijanti u pogledu širine ovlašćenja decentralizovanih jedinica, ostaje činjenica da je do današnjeg dana taj fenomen prisutan.

Promene i razvoj preduzeća i nastanaak i razvoj kompanija tokom revolucije produktivnosti *pretpostavljaju i stvaraju sve veći broja rukovodilaca za obavljanje poslova n sada već razvijenoj organizacionoj strukturi* kao posledice razvijene podele rada po različitim osnovama. Svojim brojem i rastućim uticajem, zahvaljujući opredeljujućem značaju privrede na sveukupna zbivanja, rukovodioci nameću teorijsko pitanje šta je to čime se oni bave? S druge strane, tendencija porasta nivoa mehanizacije i automatizacije uslovljava smanjenje broja izvršnih radnika za mašinama u proizvodnji, a u isto vreme porast u vanproizvodnoj sferi. A, dileme i razmišljanja o tome što je rukovođenje i povremena oštrija konfrotiranja ostala su do dana današnjeg, ali sa različitim prizvukom, zavisno od uslova u kojima se o tom pitanju raspravlja. Međutim, u okviru organizacije kao dinamičke celine, upravljanje jeste komponenta koja omogućava skladno ponašanje organizacije kao celine. Drugim rečima, *menadžment nije kategorija za sebe već organski sastavni, čak neodvojivi deo organizacije kao celine.* Ali u uslovima dominacije klasičnog, pretežno formalističkog, shodno tome eklektičkog pristupa problematici, upravljanju i organizaciji, takvo rešenje nije bilo moguće dati.

1.4. Revolucija menadžmenta

Radikalna promena u značenju znanja koja je započela pre dvesta pedeset godina je, prema nalazima P. F. Druckera, "transformisala društvo i privredu. Formalno znanje se sagledava kao ključni lični i kao ključni privredni resurs. U stvari, znanje je danas jedini značajan, smislen, resurs. Tradicionalni "faktori proizvodnje" - zemlja (zemljište), odnosno prirodni resursi, radna snaga i kapital - nisu nestali, ali su

postali sekundarni. Oni se mogu lako pribaviti pod uslovom da ima znanja. A znanje u ovom smislu znači znanje kao alatku, znanje kao sredstvo da se steknu društveni i ekonomski rezultati.

Ovakav razvoj stvari, bio on poželjan ili ne, odgovor je na jednu nepovratnu promenu: *znanje se sada primenjuje na znanje.* To je treći i možda konačan korak u transformaciji znanja. Pružanje znanja u cilju otkrivanja kako postojeće znanje može najbolje da se primeni da bi se proizveli rezultati jeste, u suštini, ono što podrazumevamo pod menadžmentom. Samo, znanje se sada sistematično i smišljeno primenjuje i da bi se defmisalo koje i kakvo je *novo* znanje potrebno, da li je ono moguće/ostvarljivo, i šta mora da se uradi da bi se znanje učinilo delotvornim. Drugim rečima, ono se primenjuje na sistematično inoviranje.[64]

Ova treća promena u dinamici znanja može da se nazove *"revolucijom menadžmenta".* Kao i dve prethodne revolucije - znanje primenjeno na alatke, procese i proizvode, i znanje primenjeno na ljudski rad - revolucija menadžmenta se rasprostrla svuda po svetu. Industrijskoj revoluciji je trebalo stotinu godina, od sredine osamnaestog veka do sredine devetnaestog veka, da ostvari dominaciju i da se raširi po svetu. Revoluciji produktivnosti je trebalo sedamdesetak godina, od 1880. do završetka Drugog svetskog rata, da ostvari prevagu i da se raširi po svetu. Revoluciji menagžmenta se pokazalo da treba manje od pedeset godina - od 1945. do oko 1990. - da bi nadvladala i raširila se po svetu."[65]

Revolucija menadžmenta je jedinstvena u dosadašnjoj istoriji čovečavstva. Njene tekovine su istovremeno i pretpostavka i rezultat razvoja organizacione **misli** i teorijskih paradigmi o upravljanju u tom razdoblju. U tim i kavim zbivanjima treba istaći sledeće kao najznačajnije:

a) *Naučno-tehnički napredak je zabeležio spektakularne rezultate* od kojih pominjemo samo one najizrazitije: nuklearna energija, elektronika, odnosno elektronski računski sistemi i kosmički letovi. Posledice naučno-tehničkog napretka i razvoja tehnologije su se u bitnom odrazile na sve vidove i oblike ljudskog delanja;
b) *Koncentracija proizvodnih snaga doživljava intenzitet bez presedana.* Nastanak multinacionalnih kompanija jedan je od ekstremnih pojavnih oblika, ali ne i jedini. Onaj bitni i odlučujući jeste globalizam. Takve promene stvaraju kvalitativno nove uslove za procese organizovanja sveta rada i upravljanja istim;
c) *Interakcija između proizvodnih jedinica i okoline poprima sve raznovrsnije forme i sadržaje,* što radikalno menja uslove organizovanja i ponašanja svih subjekata.

Posledice delovanja navedenih i drugih prisutnih činilaca u posmatranom periodu sastoji se u značajnoj, kvalitetnoj, promeni opštih i specifičnih uslova u kojima se odvijaju zbivanja u sferi materijalne proizvodnje i van nje, kao sve teže odvojivih kompleksa. Naime, i ranije nedovoljno obuhvatna rešenja, opterećena jednostranošću pogleda na svet organizacija i organizaciju svata rada i sveta život -

[64] Više o ovome videti u knjizi P. F. Drucker: *Inovacije ipreduzetništvo: praksa i principi,* Privredni pregled, Beograd, 1991.
[65] P. F. Drucker: *Posikapilalističko društvo,* naved. izdanje, str. 47-48.

upravljanja njima, u novim složenijim uslovima sve izrazitije iskazuju svoje slabosti i nepotpunosti. Osim toga, najrazvijenije zemlje, posebno SAD, kao poligon ovih zbivanja, postavljaju dvojaka ograničenja u iznalaženju doprinosa razvoju organizacione misli:

a) ne dirati u osnove postojećih društveno-ekonomskih odnosa,
b) i obezbediti efikasnije delovanje.[66]

U revoluciji menadžmenta od ranije prisutan upliv i oslanjanje u razvoju organizacione misli na tekovine drugih naučnih disciplina višestruko se reprodukuje u novim, složenijim uslovima. Naime, danas su u igri sve obimnija i obimnija materijalna i ostala sredstva, a neposredne i posredne posledice su brojnije i dalekosežnije. U takvim objektivnim uslovima empirizam i intuicija prilikom upravljanja, odnosno rešavanja organizacionih problema nose sa sobom sve više i više rizika. Prisutna potreba donošenja kvalitetnih odluka u tako složenim okolnostima "prerasta u posebno oblikovano shvatanje o odlučivanju kao dominirajućem procesu u poslovanju. Jednostranost i ovom prilikom izbija na površinu, pa se neadekvatnim uopštavanjem svaki potez proglašava za odlučivanje. Spoznaja o pretežno stohastičkoj prirodi ponašanja relevantnih činilaca u poslovanju uz oslon na ostvaren napredak na području matematske statistike i teorije verovatnoće, kao i razvoj nekih drugih oblasti matematike (matematska logika, linearna algebra i drugo) stvara neophodne uslove da se u saradnji sa drugim naučnim disciplinama (ekonomija, psihologija, sociologija i druge) razvije multidisciplionaran pristup rešavanju problema, kao svojevrsne pripreme za odlučivanje. Metode operacionih istraživanja, uz obilato korišćenje matematskog aparata, poniklo u vreme rata, posebno simulacione metode, ekspertni sistemi uz sve kvalitetniju podršku automatske obrade podataka, pretstavljaju u izvesnom smislu spektakularan doprinos mogućnostima rešavanja problema u poslovanju na naučnim osnovama. Međutim, ograničena primena ovih metoda u praksi delovala je kao svojevrstan šok. Zaboravljalo se da je u složenim uslovima raznovrsnost međusobnih uticaja jako izražena, te da podobnost matematskog aparata zaostaje za potrebama. To je, uostalom, uvek prisutna klica nemoći i ograničenja, koju svaki napredak nosi sa sobom, ujedno i kao izazov za dalja istraživanja i kretanja napred."[67]

Da je to tako rečito ilustruje savremenost "menadžmenta". Naime, i danas, kada je na delu revolucija menadžmenta, kada većina ljudi čuje reč "menadžment" oni i dalje misli na "poslovni menadžment". Istina je da se u svom sadašnjem obliku menadžment zbilja prvo pojavio u velikim poslovnim organizacijama. Međutim, veoma brzo smo naučili da je menadžment potreban u svim savremenim organizacijama. "U stvari, brzo smo naučili da je potreba za njim još veća u organizacijama koje nisu u sferi biznisa, bilo da je reč o neprofitnim ali nevladinim, nedržavnim, organizacijama (za koje predlažem da ih … nazovemo "društvenim sektorom") ili o agencijama, institucijama, koje pripadaju vladama, državama. Tim organizacijama je menadžment potreban upravo iz razloga što u njima nema one

[66] ''Isključivost ovih zahteva posebno se oštro manifestuje s obzirom da su se u prethodnom razvoju iscrpile razvojne rezerve, koje i kapitalistički sistem sadrži kao i svaki drugi. Na ovom stadijumu razvitka sistema u datom stepenu zaoštrenosti opštih i specifičnih protivurečja, celovitog i kompleksnog rešenja nema. Nepriznavanje takvog stanja očituje se u nizu pokušaja, teorijske i praktične prirode, koji postaju brojniji ukoliko bezizlaznost biva prisutnija i očiglednija. To je razumljiv fenomen koji se u složenim uslovima prikazuje u mnogo boljem izdanju, no ranije u sličnim uslovima, ali u biti ne pretstavlja ništa novo, a najmanje rešenje prisutnih problema."- V. Bulat: *navedeno delo,* str. 30-31.

[67] Isto.

discipline "najnižeg reda izvodenja" pod kojim se poslovanje obavlja. Da menadžment nije ograničen samo na sferu biznisa shvaćeno je prvo u Sjedinjenim Državama, ali se takav način gledanja sada prihvata u svakoj razvijenoj zemlji.

Sada znamo da je menadžment generička funkcija svih organizacija, kakva god da je njihova konkretna svrha. Menadžment je generički organ društva znanja."

Kao što smo videli, prema rezulatatima istorijskih analiza menadžment kao praksa postoji veoma dugo. "Ali menadžment nije viđen kao specifična vrsta posla sve do posle Prvog svetskog rata - a i tada ga je tako shvatila samo šaka ljudi. Menadžment se kao disciplina pojavio tek posle Drugog svetskog rata. Cak ni 1950. godine, kada je Svetska banka počela da pozajmljuje novac za privredni razvoj, reč "menadžment" nije bila ni u rečničkoj upotrebi te institucije. U stvari, iako je izum čija se starost meri hiljadama godina, menadžment nije otkriven sve do posle Drugog svetskog rata."[38]1 od tada započinje njegova moćna ekspanzija. A sa tom ekspanzijom menadžmenta dolazi do sve većeg razumevanje onoga što menadžment stvarno znači. Naime, za vreme Drugog svetskog rata i neposredno posle, menadžer je defmisan kao "neko ko odgovara za rad podređenih". Menadžer je, drugim rečima, vlast. Ovo je verovatno i dalje defmicija koju dobar deo ljudi ima na umu kad govore o "menadžerima" i "menadžmentu". "Ali do početka 1950-tih se defmicija menadžera već bila izmenila u smislu da je to onaj koji je "odgovoran za izvođačko praktično delovalje ljudi". Danas znamo da je i to preuska defmicija. Prava definicija menadžera jeste da je to onaj ko "odgovara za primenu i praktičnu izvođačku stranu znanja".[68]

Ova izmena znači da sada vidimo znanje kao suštinski resurs. Zemlja (zemljište), radna snaga i kapital su značajni prevashodno kao ograničenja, neophodnosti. Bez njih čak ni znanje ne može da proizvodi: ako njih nema, čak ni menadžment ne može da funkcioniše praktično. Ali tamo gde ima delotvornog menadžmenta, to jest primene znanja na znanje, uvek možemo da dođemo do onih drugih resursa.

To što je znanje postalo *pravi* resurs i nije *više jedan od* resursa, to je ono što … menja - i to fundamentalno - strukturu društva. Ona stvara novu društvenu i privrednu dinamiku. Kreira novu politiku."[69] Suštinska orijentacija te politike jeste postizanje što većih učinaka, da bi se kroz porast produktivnosti rada u proizvodnji materijalnih dobara i usluga obezbedili preduslovi za ekonomski razvoj, promene i modernizaciju.

U tom smislu su razmišljanja i doprinosi praktičara i teoretičara u oblasti organizacije rada takođe usmerena ka adekvatnijoj podeli rada, koordinaciji, planiranju, kontroli i tome sl. Posložavanje proizvodnih uslova koje se ogleda kroz stalno proširivanje asortimana, razvijenije tehnološke procese, brojniji i raznovrsniji kadar,

[68] Prema nalazima P. F. Druckera: "Jedan razlog za njegovo otkriće bilo je iskustvo samog Drugog svetskog rata, a naročito funkcionisanje američke industrije. Ali za opšte prihvatanje menadžmenta možda je jednako značajan funkcionalan učinak Japana posle 1950. godine. Posle Drugog svetskog rata Japan nije bio "nerazvijena" zemlja, ali su mu industrija i ekonomija, privreda, bile skoro potpuno razorene, i nije imao praktično nikakvu domaću tehnologiju. Glavni resurs te države bila je rešenost da se usvoji i prilagodi menadžment koji su Amerikanci prethodno razradili za vreme Drugog svetskog rata (a naročito obuka). Za dvadeset godina - od 1950-tih, kada je okončana američka okupacija Japana, do 1970-tih - Japan je postao druga svetska privredna sila, s vodstvom u tehnologiji. Kada je, početkom 1950-tih, završen Korejski rat, Južna Koreja je ostala u većoj pustoši nego Japan sedam godina pre toga. A ona nikad nije bila ništa drugo do zaostala zemlja, naročito stoga što su Japanci sistematski gušili korejsko preduzetno nastojanje i više obrazovanje tokom svojih trideset pet okupatorskih godina. Ali korišćenjem koledža i univerziteta u Sjedinjenim Državama za obrazovanje svojih sposobnih mladih ljudi, i uvozom i primenom koncepcija menadžmenta Koreja je postala visokorazvijena zemlja za dvadeset pet godina." - *Postkapitalističko društvo,* naved. izdanje, str. 48-49.

[69] Isto

nametali su potrebu razvijanja novih pristupa i metoda organizovanja, što se uzajamno prepliće i prožima delujući podsticajno jedno na drugo. A u tim novim pristupima posebno mesto imaju *informacije* i otvorenje procesa rešavanja problematike ljudskog faktora u organizaciji. Naime, umnožavanje informacija u takvim okolnostima postaje neizbeživo. Ovo zbog toga što je informacija i pretpostavka i rezultat delanja u organizaciji i same organizacije - suštinski se tiče i čoveka, i grupe i organizacije. Porast broja informacija ima eksponencijalni karakter. A jednom otvoren proces rešavanja problematike ljudskog faktora u organizaciji nije moguće više zaustaviti. "U kontekstu tih nastojanja polarizuju se dva pristupa. Jedan se odnosi na razne forme i sadržaje uključivanja radnika u procese odlučivanja ili saodlučivanja na raznim nivoima, uključivo i nivo preduzeća, ali sa jasno podvučenom linijom, koja onemogućava prevagu grupe radnika nad vlasnicima kapitala u mehanizmu glasanja. U pogledu materije odlučivanja, pored bogatog spektra postojećih rešenja očigledna je zajednička karakteristika: radnici sudeluju u raspravljanju i odlučivanju o svim pitanjima, koje treba da omoguće ostvarenje većeg viška vrednosti, ali ne i njegove raspodele što ostaje u nadležnosti vlasnika kapitala. Najrasprostranjeniji naziv za ove, u pojedinim elementima, forme i sadržaja različite varijante je Industrijska demokratija. Drugi pristup se sastoji u odnedavno intenzivnijem razvijanju metoda i tehnika prilagođavanja rada čoveku i čoveka radu, poznato pod imenom Ergonomija. Za razliku od Industrijske demokratije koje tretirajući grupe radnika kao pretežno sociološki i delimično psihološki fenomen, u okviru Ergonomije pažnja je pretežno usredsređena na čoveka kao jedinku. U početku, preovladavao je akcenat na psiho-fiziološki aspekt čoveka na radu, da bi se kasnije nešto obogatio i drugim aspektima. Ocenjujući pojavu Ergonomije u kontekstu društveno-ekonomskih odnosa i posebno upornih nastojanja da se kroz privid humanizacije odnosa prema čoveku osigura njegova intenzivnija eksploatacija, onda je očigledno da se prema ergonomskim istraživanjima u takvim uslovima treba odnositi sa određenom merom opreza. Jer, društveno-ekonomski odnosi determinišu kvalitet krajnjeg rezultata humanizacije rada. Ipak, ne treba prenebreći da će prilagođavanje rada čoveku pomoći čoveku da sa manje teškoća savlada svoj zadatak. Ali, višak vrednosti, isti, ili još gore, ako je veći, imaće istu otuđenu sudbinu u odnosu na onoga koji ga je stvorio.

Prikazane bitne karakteristike dva pristupa ljudskom faktoru u razvijenom svetu otkriva nepromenjenu bit nastojanja da se produži sa prisvajanjem viška rada, ali u nešto izmenjenim, modernizovanim, prividno humaniziranim uslovima."[70]

Na osnovu svega iznetog može se zaključiti da su menadžerske aktivnosti postojale i igrale veoma značajnu ulogu još u starim civilizacijama. U svakom periodu istorije ljudske zajednice mogu se naći elementi menadžmenta kao što su potreba za vođama, neophodnost organizovanja, podela rada, planiranje, ocena uspešnosti i sl. Međutim, svoj procvat, razvoj i puni značaj menadžment dobija tek od industrijske revolucije do danas. Isto tako u obliku zaključka mogu se prihvatiti nalazi P.F. Druckera da se u postavci sve tri faze prelaska ka znanju - industrijske revolucije, revolucije produktivnosti i revolucije menadžmenta - nalazi fundamentalna promena u značenju znanja. Pomerili smo se od znanja u jednini ka znanjima, u množini. Naime, tradicionalno znanje je bilo opšte, a ono što danas podrazumevamo pod znanjem

[70] V. Bulat: *navedeno delo*, str. 37.

neminovno je visokospecijalizovano,[71] to je znanje koje sebe dokazuje u konkretnoj delatnoj akciji - u procesu delanja u i pomoću organizacije sveta rada. "Ono što mi danas shvatamo kao znanje jeste informacija delotvorna u delanju, informacija usredsređena na rezultate. Ti rezultati se vide *izvan* ličnosti - u društvu i privredi, ili u napredovanju samog znanja.

Da bi se bilo šta ostvarilo, ovo znanje mora da je visokospecijalizovano."[72] Ali danas o tim specijalizovanim znanjima ne govorimo kao o "zanatima", govorimo o "disciplinama". Od svih promena, kako kaže P. F. Drucker, "u istoriji intelektualnosti koje su ikad zabeležene - veće nema. Disciplina pretvara "zanat" u metodologiju - poput inženjerske tehnike, naučnog metoda, kvantitativnog metoda, ili lekarske diferencijalne dijagnoze. Svaka od ovih metodologija preobraća iskustvo tipa *ad hoc* u sistem. Svaka od njih pretvara anegdotu u informaciju. Svaka preobraća umeće, veštinu, u nešto što može da se predaje drugima i što može da se uči.

Prelazak od znanja ka znanjima dao je znanju moć da kreira novo društvo. Samo, to društvo mora biti strukturirano na bazi znanja kao nečeg specijalizovanog, i na osnovi znanja ljudi kao specijalista. To je ono što njima daje moć. Ali time se pokreću i bazična pitanja - u vezi sa vrednoštima, vizijom, uverenjima, sa svim onim što drži društvo na okupu i daje značenje našim životima."[73]Otvaraju se i pitanja koliko je takav menadžment u funkciji ostvarivanja ljudske, humane prirode čoveka, a koliko sredstvo, alatka globalizma kao sistema - moćno oružje porobljavanja i uništenja i čoveka i prirode?

[71] "Nikada pre nismo govorili o "čoveku (ili ženi) od znanja"; govorili smo o "obrazovanoj osobi". Obrazovani ljudi su bili generalisti. Znali su dovoljno da mogu da razgovaraju ili pišu o velikom broju stvari, dovoljno da razumeju mnogo toga. Ali nisu znali dovoljno da *rade* ma šta posebno." – P. F. Drucker, *navedeno delo,* str, 50-51.

[72] P. F. Drucker će dalje kazati: Svrha znanja po Sokratu, kako je već rečeno, bila je samoznanje i samogradnja; rezultati su bili unutrašnje pnrode. Za njegovog suprotnomišljenika, Protagoru, rezultat, ishod, je bila sposobnost da se zna šta da se kaže, i to dobro i tačno da se kaže. Bio je to "imidž", da upotrebimo savremen izraz. Više od dve hiljade godina Protagorina koncepcija znanja je dominirala zapadnjačkim učenjem i definisala znanje. Srednjovekovni *trivijum,* obrazovni sistem koji sve do naših dana obeležava ono što nazivamo "Iiberalnim obrazovanjem", sastojao se od gramatike, logike i retorike - alatki potrebnih da se odluči šta da se kaže, i kako da se to kaže. To nisu oruđa za odluku *šta da se radi* i kako da se uradi. Zenovska koncepcija znanja i konfučijanska koncepcija znanja - dva koncepta koja su dominirala istočnjačkim učenjem i kulturom Istoka hiljadama godina -bili su slični. Prvi se usredsređivao na samo-znanje, drugi - poput srednjovekovnog *trivijuma* - na kineske ekvivalente gramatike, logike i retorike. … Iz tog razloga ga je tradicija - počev od drevnih vremena ali i dalje istrajavajući na onom što nazivamo "liberalnim obrazovanjem" - svodila na status *techne,* ili status zanata. U tom smislu ono nije moglo ni da se uči ni da se predaje, podučava; nije podrazumevalo ni ma kakve principe, svejedno koje i kakve. Bilo je specifično i specijalizovano - iskustvo pre nego učenje, obuka pre nego školovanje."- P. F. Drucker, *navedeno delo,* str. 50-51.

[73] Isto

DRUGI DEO: PROCESI DONOŠENJA MENADŽERSKIH ODLUKA U MALIM I SREDNJIM PREDUZEĆIMA

1. TRADICIONALNI PROCES DONOŠENJA ODLUKA

Menadžment je praksa svesnog i stalnog oblikovanja formalnih organizacija, a umeće donošenja odluka je polazna tačka ove prakse.***Donošenje odluka predstavlja proces uočavanja i izbora pravog puta delovanja da bi se određeni problem rešio***.

Dakle, upravo uočavanje, pa potom i izbor pravog puta delovanja da bi se određeni problem rešio ili pružena prilika iskoristila, važan je deo posla svakog menadžera. Naravno da svaki čovek donosi odluke, ali ono što je karakteristično za menadžment jeste sistematična, posebna pažnja koju menadžeri poklanjaju donošenju odluka. Taj proces predstavlja njihovu specijalnost.

U tradicionalnom procesu donošenja odluka taj proces čini niz faktora.Trebalo bi imati u vidu i određene poteškoće koje se mogu javiti kad se bira put za delovanje organizacije. Osnovni faktori ovog procesa u daljem izlaganju će se detaljnije sagledati .

1.1. Vreme i međuljudski odnosi kod donošenja odluka

Donošenje odluka je veza između *okolnosti* koje egzistiraju unutar organizacije i *delovanja* koje bi organizaciju trebalo da dovede u budućnost. Međutim, donošenja odluka, u velikoj meri oslanja se na prošlost; rezultate naučnih istraživanja i prethodna iskustva (pozitivna i negativna) igraju veliku ulogu kada menadžeri odlučuju da li je određeno delovanje moguće ili adekvatno. Tako se planovi za budućnost delimično oslanjaju i na prethodna iskustva.

Odluke koje menadžer donosi nisu izolovane ni od uticaja sredine. U veme kad menadžer donosi svoju odluku, drugi ljudi unutar organizacije ili izvan nje, u drugim preduzećima, državnom aparatu i društvenim organizacijama, istovremeno donose odluke. Kad menadžer predviđa posledice odluke koju će doneti, mora biti svestan da će odluke drugih biti vrlo verovatno u sukobu ili u sadejstvu s njegovom.

Dakle, donošenje odluka je praksa koju menadžeri sprovode i vezano je za odluke drugih. Pri tome, treba imati u vidu da veliki broj eksperata precizira razliku između donošenja odluka i rešavanje problema. Rešavanje problema najčešće zahteva donošenje više od jedne odluke.

Donošenje odluka vezano je za probleme. Problem se definiše kao situacija koja se javlja kada se postojeće stanje razlikuje od planiranog ili kao nešto što remeti organizaciju da ostvari svoje ciljeve. Prilika se definiže kao nešto što pruža šansu da se ciljevi premaše.

1.2. Otkrivanje problema i prilika

Problem se javlja kad se postojeće stanje razlikuje od planiranog. U većini slučajeva problem je i prikrivena prilika.

Proces otkrivanja problema najčešće je neformalan i intuitivan. Menadžera, na pojavu problema uobičajeno upozoravaju četiri situacije[74]:

(1) odstupanje od prethodnog iskustva

- postojeća shema rada se negde raspala (promet zaostaje za prošlogodišnjim, izdaci su se iznenada povećali,došlo je do fluktuacija radne snage);

[74] Pounds, W.E., The Process of Problem Fiding, Industrial Management Review, jesen,1969, str.1-19.

(2) odstupanje od zacrtanog plana

- predviđanja ili očekivanja menadžera se ne ispunjavaju (nivo dobiti je niži od predviđenog, odeljenje je prekoračilo svoj budžet, projekat se ne odvija po predviđenom planu);

(3) drugi ljudi su veoma često uzrok problema menadžera

- veliki broj odluka koje menadžeri donose svakog dana vezan je za probleme koje mu stvaraju drugi ljudi (kupci, dobavljači, osoblje, državna administracija);

(4) konkurencija

- brza reakcija na rezultate konkurenata (iznova sagledavanje procesa i procedura u sopstvenoj organizaciji).

Aktivni menadžeri često predosete pojavu problema, a kao izvor imformacija navode «neformalnu komunikaciju i intuiciju»[75]. Međutim, treba imati u vidu da otkrivanje problema nije uvek jednostavno.

Eksperti su utvrdili da neke od najčešćih grešaka menadžeri prave kada predosećaju probleme. Obično se navode tri vrste grešaka koje menadžeri prave:[76]

- pogrešno povezivanje događaja,
- nerealna očekivanja,
- pogrešna procena sopstvene ličnosti i statusa u društvu.

Prethodno iskustvo menadžera nije uvek pouzdano za predskazivanje budućeg toka događaja. Prethodna iskustva mogu da imaju značajnu ulogu kod donošenja odluka, ali to ne znači da će se ono što se događalo u prošlosti nastaviti da se događa i u budućnosti.

Međutim, ne može se uvek pouzdano odrediti da li se menadžer u određenoj situaciji nalazi pred problemom ili prilikom (prilika je situacija koja se javlja kada splet okolnosti nudi organizaciji šansu da premaši planirane ciljeve). Problemi i prilike veoma često su isprepletani. Na primer, propuštene prilike stvaraju probleme organizaciji, a vrlo često se prilike otkrivaju dok se istražuje određeni problem. Rešavanjem problema bavi se veoma veliki broj obimnih istraživanja, dok je broj istraživanja posvećenih otkrivanju problema znatno manji.

1.3. Odluka o donošenju odluke

U praktičnom delovanju menadžeri se međusobno veoma razlikuju. Različiti menadžeri stvari sagledavaju na različite načine, i ono što je za jedne problem, za druge nije. Iz toga proizilazi da se i načini, na koje će menadžeri rešavati nastalu situaciju, međusobno razlikuju.

Postoje brojna pitanja koja menadžeri najčešće postavljaju sebi kada je potrebno da neku situaciju definišu kao problem ili priliku. Neka od njih su sledeća:

1. Kolika je razlika između stvarnog i željenog stanja?

2. Kako ta razlika deluje na šanse ograničenja da postigne ili premaši ciljeve organizacije?

[75] Mariorie, A. Lyles i Ian I. Mitroff, Organizational Problem Formulation: An Empirical Study, Administrative Science Quarterly 25, no.1 (mart 1980), str.102-119.

[76] Agor, W.H., The Logic of Intuition: How Top Executives Make Important Decisions, Organizational Dynamics 14 (zima), 1996, str.5-18.

3. Ukoliko ova razlika predstavlja problem, koliko će napora biti potrebno da se reši?

4. Kojom brzinom potrebno reagovati da bi se otklonili problemi ili iskoristile prilike?

Okvir u kome leži većina odgovora na ova pitanja je standard učinka koji menadžeri odrede za svoje organizacije uz primenu nauke..

Da bi se na ključna pitanja dao pravi odgovor, menadžeri moraju da koriste: rezultate naučnih istraživanja, svoju sposobnost rasuđivanja i pažnju posvete i okolnostima u kojima organizacija egzistira, sa čime bi trebalo da su dobro upoznati. Upravo je to razlog što je prikupljanje podataka (na naučnim osnovama zasnovano), bilo formalno ili neformalno, od velikog značaja za efikasnog menadžera. Vrednosti i poreklo menadžera uticaće na to kom tipu problema i prilika će posvetiti pažnju i vreme. Ako je menadžer prevashodno motivisan ekonomskim vrednostima, najviše će se posvetiti problemima praktične prirode, koji se odnose na marketing, turistički proizvod ili profit. Ukoliko menadžer naročitu pažnju poklanja očuvanju prirodne sredine, najverovatnije će se posvetiti problemima i prilikama ekološkog karaktera. Ukoliko je orijentisan na politiku, pažnju će posvetiti konkurenciji, bilo da su u pitanju druge organizacije ili lično napredovanje.

Poreklo i struka menadžera takođe utiču na to šta on smatra problemom, a šta prilikom. Ne retko menadžeri iz različitih odeljenja definišu isti problem na različite načine. U svakom slučaju, proces donošenja odluke započinje odlukom o njenom donošenju. Tu su bitni sledeći koraci:

1. *određivanje prioriteta*
2. *određivanje vrste problema (jednostavan ili složen)*
3. *određivanje da li problem uopšte rešavati*
4. *određivanje da li je odluka neophodna i ko je odgovoran da je donese.*

Kada menadžer prenese problem nekome na višem položaju da o njemu odlučuje, mora biti siguran da to ne radi zato što želi da prebaci problem na drugog i oslobodi se odgovornosti umesto da mu posveti dužnu pažnju. Po pravilu, onima koji su na višem položaju u organizaciji prosleđuje se što manji broj odluka, a što veći broj odluka onima koji su na nižim položajima.

Isto tako, treba obratiti pažnju na to da niz pitanja impliciraju da menadžer odluku donosi u sklopu odnosa sa drugim ljudima. Izolovanost u okviru radnog mesta je nešto što nije korisno ni realno za donošenje odluka.

Menadžeri se uče kako da sistematično analiziraju probleme i donose logične odluke. Svojom politikom sve veći broj organizacija i preduzeća opredelilo se za prihvatanje društvenih obaveza za koje treba donositi i programirane i neprogramirane odluke.

1.4. Priroda donošenja menadžerskih odluka

Svakako da različiti problemi zahtevaju različite vrste odlučivanja. Rutinski ili manji problemi mogu se rešiti unapred predviđenim postupkom, odnosno *programiranom odlukom.* Važnija odluka, kao na primer izbor lokacije za novi turistički objekat, zahteva *neprogramiranu odluku*, odnosno specifično rešenje.

Do donošenja rešenja dolazi se procesom odlučivanja i rešavanja problema koji nije unapred iskonstruisan. Pošto odluke utiču na budući tok događaja, menadžer mora

znati da analizira nivo *sigurnosti, rizika i nesigurnosti* vezan za svaku alternativu koja mu pruža rešenje.

Programirane odluke predstavljaju rešenje rutinskih problema, a donose se u skladu sa pravilima, procedurama ili ustaljenom praksom (za rutinske probleme postoji i rutinska procedura). Dakle, ova vrsta odluka donosi se u skladu s pisanim ili nepisanim politikama, procedurama ili pravilima koji pojednostavljuju odlučivanje u situacijama koje se ponavljaju tako što su alternative ograničene ili ih uopšte nema.

Programirane odluke koriste se da bi se rešavali problemi koji se ponavljaju, bilo da su složene ili jednostavne prirode. Ukoliko se problem ponavlja, a elementi iz kojih se sastoji mogu se definisati, predvideti i analizirati, onda se on rešava programiranom odlukom. Ove vrste odluka u izvesnoj meri ograničavaju slobodu pojedinaca, jer ima veoma malo prostora za odlučivanje. Međutim, s druge strane programirane odluke postoje upravo zato da bi čovek bio slobodniji. Politike, pravila i procedure kojima se rukovode menadžeri štede vreme i omogućajavaju im da se pažnja posveti značaknijim poslovima.

Neprogramirane odluke predstavljaju specifično rešenje, utvrđeno procesom koji nije unapred iskonstruisan i koje rešava problem koji nije rutinski.Dakle, neprogramirane odluke donose se za neobične ili nestandardne probleme. Ako se problem nije toliko često javljao da bi postao predmet neke zacrtane politike ili je toliko važan da traži poseban tretman, onda mu se pristupa kao neprogramiranom problemu. U organizacionoj hijerarhiji, kako se ide naviše, donošenje neprogramiranih odluka postaje sve važnije. Zato većina programa za razvoj menadžmenta veliku pažnju posvećuje podsticanju menadžerskih sposobnosti da donese neprogramirane odluke.

Odmeravanje alternativa pri odlučivanju, obaveza je svih menadžera. To podrazumeva i predviđanje budućih događaja, što nije nimalo lako (npr. reakcija konkurencije na nov cenovnik, stopa kamate u narednom trogodišnjem periodu ili pouzdanost novog dobavljača). Vrlo često se situacije za koje treba doneti odluku kategorizuju po nepromenljivoj skali koja se kreće od sigurnosti (velika mogućnost predviđanja), preko rizika, do nesigurnosti (veoma nepredvidivo). To ilustruje sledeći grafikon.

Grafikon br.1 Ustaljeni uslovi pod kojima se donose odluke

Sigurnost	Rizik	Nesigurnost
Velika mogućnost predviđanja	Kontrola menadžera	Mala mogućnost predviđanja

Izvor: Samuel M. Natale, Charles F. O Donnell i W. Osborne,Jr, Decision Making:Managerial Perspectives, Thought 63, No.248, 1990., str.32.

Sigurnost: Uslovi koji podrazumevaju poziciju u kojoj menadžeri imaju tačne, merljive, pouzdane podatke o ishodu svih alterativa koje se razmatraju.

Rizik: Pozicija za donošenje odluke kada menadžer zna nivo verovatnoće da će određena alternativa dovesti do željenog cilja ili ishoda. Verovatnoća je statistička mera koja utvrđuje šanse da se određeni događaj ili ishod ostvare.

Nesigurnost: Pozicija za donošenja odluke u kojoj je menadžer suočen s nepredvidljivim spoljnim okolnostima ili nema dovoljno podataka potrebnih da utvrdi verovatnoću određenih događaja.

2. FINANSIJSKO IZVEŠTAVANJE U PREDUZEĆIMA

2.1. Pojam, vrste i ciljevi finansijskog izveštavanja

Po završetku poslovne godine preduzeća su u obavezi da posle knjiženja svih poslovnih promena zaključuju poslovne knjige, kako bi se utvrdilo konačno stanje koje služi za sastavljanje finansijskih izveštaja. Finansijski izveštaji pružaju informacije o finansijskom položaju, uspešnosti i promenama u finansijskom položaju preduzeća. Da bi se ispunio ovaj cilj, *finansijski izveštaji moraju obezbediti informacije o sledećim aspektima rezultata preduzeća*:

a) sredstva,
b) obaveze,
v) kapital,
g) prihodi i rashodi (uključujući gubitke i dobitke) i
d) gotovinski tokovi.

Kompletan set finansijskih izveštaja *uključuje sledeće sastavne komponente*:

1) bilans stanja,
2) bilans uspeha,
3) izveštaj o tokovima gotovine,
4) izveštaj o promenama na kapitalu i
5) napomene uz finansijske izveštaje.

Pored ovih izveštaja opšte namene, preduzeće može za svoje potrebe da sastavlja različite preglede i dodatne izveštaje koji su potrebni za donošenje poslovnih odluka.

Korisnici finansijskih izveštaja jedino na ovaj način mogu dobiti potpune informacije o preduzeću, jer svaki od izveštaja sa svog aspekta daje sliku o pojedinim transakcijama, dok set ovih izveštaja daje jedinstvenu sliku o poslovanju preduzeća.

Obezbeđivanje navedenih informacija koje su korisne za široki krug korisnika (investitori, kreditori, zaposleni, akcionari, država i dr.) radi donošenja ekonomskih odluka je u suštini i cilj finansijskog izveštavanja. Prema tome, finansijski izveštaji mogu biti namenjeni internim i eksternim korisnicima. Interni korisnik finansijskih izveštaja je samo preduzeće koje je sačinilo finansijske izveštaje. U okiru preduzeća to su, pre svega, organi rukovođenja i upravljanja.

Finansijske izveštaje koji su namenjeni eksternim korisnicima treba oblikovati kako u pogledu forme, tako i sadržine, na način da zadovolje potrebe ovih korisnika. Da bi se definisili osnovni ciljevi finansijskih izveštaja, neophodno je prethodno odrediti ko su eksterni korisnici i koje njihove informacione potrebe treba da budu zadovoljene. U eksterne korisnike ubrajaju se: postojeći i potencijalni vlasnici preduzeća (investitori), postojeći i potencijalni poverioci, zaposleni, kupci, država i javnost.

Investitori su zainteresovani za informacije koje će im pomoći da odluče o tome da li će povećati, zadržati ili povući kapital investiran u dato preduzeće, što znači da su najviše zainteresovani za profitabilnost.

Kreditori su, pre svega, zainteresovani da dobiju informacije o solventnosti preduzeća, odnosno o sposobnosti preduzeća kojem su dali kredite da svoje obaveze izmiruje o roku. Zaposleni žele da iz finansijskih izveštaja dobiju informacije o tome koliko su sigurna njihova radna mesta, o mogućnosti povećanja zarada i sl. Država, odnosno poreski organi, na osnovu informacija vrše procenu ekonomske snage poreskih obveznika.

Kao što se može videti, informacione potrebe različitih grupa korisnika su vrlo različite, pa se ovi zahtevi često mogu naći u protivstavu. Međutim, i pored različitih interesa postoji jedan obim informacija koji zadovaljava zajedničke informacione potrebe korisnika. To su informacije o prinosnom, imovinskom i finansijskom položaju preduzeća, kao i o promenama u tim položajima.

Najvažniji finansijski izveštaji su bilans stanja i bilans uspeha. Oni sadrže najznačajnije novčane pokazatelje o sredstvima, njihovim izvorima i finansijskim rezultatima. Sastavljaju se po određenim bilansim shemama i predstavljaju sastavni deo godišnjeg završnog računa preduzeća. U savremenom privrednom životu bilansi se koriste kad god treba izraziti stanje i rezultat neke privredne aktivnosti. U računovodstvu bilans se koristi kada se iskazuje stanje i rezultat preduzeća tako što se poslovni događaji, stanja i rezultati preduzeća iskazuju preko novčanih jedinica kao opšteg svodnog merila.

Važna karakteristika bilansa jeste bilansna ravnoteža. I sama reč bilans ukazuje na ravnotežu, a potiče od latinskih reči *bilanx libra* (vaga sa dva tasa) što ukazuje da se bilansom nešto meri i iskazuje rezultat, odnosno da se to što se meri posmatra sa dva aspekta i dovodi u ravnotežu tako što se formira jednakost među njima.

Opšta svrha bilansiranja jeste upoznavanje uspeha i strukture imovine i kapitala. Zbog primene različitih formalnih i materijalnih pravila bilansiranja nastaju različite vrste bilansa, koje se razlikuju prema formi i sadržini. Najvažniji kriterijumi prema kojima se razvrstavaju bilansi su: a) veza sa knjigovodstvenim računima i b) pravne norme koje čine osnovu bilansiranja.

Bilans stanja i bilans uspeha su instrumenti sistematizovanja i uopštavanja informacija koje mere imovinsko stanje na određeni dan i uspeh poslovanja u određenom periodu nekog preduzeća, odnosno preduzetnika. Oni se sastavljaju ne samo kao godišnji bilansi, već i kao bilansi u kraćim vremenskim razdobljima u toku godine, kao povremeni bilansi.

2.2. Bilans stanja

Bilans stanja je finansijski izveštaj o stanju imovine, kapitala i obaveza na dan sastavljanja obračuna. Drugim rečima, bilans stanja predstavlja prikaz stanja sredstava i njihovih izvora na određeni dan, izražen u novcu. On je dvostrani prikaz sredstava preduzeća sa dva aspekta. Sredstva po funkciji ili nameni u procesu reprodukcije obrazuju aktivu, a izvori sredstava (vlasništvo, pripadnost, poreklo) obrazuju pasivu. Na levoj strani, u aktivi, iskazuju se konkretna sredstva, sredstva po sastavu i funkciji, a na desnoj strani, u pasivi, iskazuju se izvori, tj. način pribavljanja ovih sredstava. Glavne

kategorije sredstava koje se svrstavaju u aktivu su: stalna imovina (nematerijalna ulaganja, osnovna sredstva, dugoročni finansijski plasmani), zalihe, kratkoročna potraživanja i kratkoročni finansijski plasmani. Glavne grupacije izvora sredstava su: kapital (osnovni kapital, rezerve i neraspoređeni višak prihoda - dobitak), dugoročna rezervisanja i obaveze (dugoročne i kratkoročne).

Bilansne pozicije iskazuju u bilansu izdvojeno vrednost svake kategorije sredstava i izvora sredstava. Pošto svako sredstvo ima svoj izvor, osnovna formalna karakteristika bilansa stanja je *bilansna ravnoteža***.** Ona se ogleda u tome što je vrednost svih pozicija na levoj strani iskazanih u aktivi jednaka vrednosti svih pozicija iskazanih na desnoj strani bilansa u pasivi, odnosno osnovna bilansna jednačina može se prikazati odnosom: aktiva = pasiva, što izražava kvantitativnu ravnotežu leve i desne strane bilansa.

Ako bilans stanja nije u ravnoteži, bilans praktično i ne postoji. Ukoliko finansijski rezultat nije raspodeljen, on se iskazuje u bilansu stanja, čime se uspostavlja ravnoteža između aktive i pasive. Pozitivan finansijski rezultat, koji predstavlja višak aktive nad pasivom, iskazuje se u pasivi, dok se negativan finansijski rezultat iskazuje u aktivi, jer predstavlja manjak aktive prema pasivi.

U formalnom smislu bilans može biti prikaz u vidu dvostranog računa, pri čemu se levo prikazuje aktiva a desno pasiva, ili u vidu jednostranog računa, pri čemu se prvo prikazuje aktiva a ispod nje pasiva. Bilansne pozicije u aktivi bilansa stanja za preduzeća raščlanjene su prema principu rastuće likvidnosti, a sve pozicije pasive prema principu rastuće dospelosti. To znači da manji stepen likvidnosti imaju pozicije koje čine stalnu imovinu od stavki koje čine obrtnu imovinu, a u okviru toga gotovina i gotovinski ekvivalenti imaju najveći stepen likvidnosti. U pasivi, pak, osnovni kapital ima najduži rok dospelosti, odnosno najkraće su one obaveze koje su dospele, a nisu izmirene prema poveriocima. Postoji ustaljena ili propisana forma , sadržaj i raspored pozicija bilansa, koja se naziva *bilansna shema*. Formom bilansa određuje se broj kolona, njihov naziv, smeštaj aktive i pasive, kao i razmeštaj i naziv pojedinih delova i pozicija aktive i pasive.

S obzirom na raščlanjenost i prikazivanje bilansnih pozicija aktive i pasive, proizlazi da se na osnovu bilansa stanja mogu vršiti samo statičke finansijske analize. Ukoliko bismo dinamički posmatrali kategorije bilansa stanja u vođenju finansijske politike preduzeća, neophodno je primeniti sistem analize više uzastopnih bilansa stanja.

Preduzeće bilans stanja može sastavljati u različitim periodima. *Bilans osnivanja* sastavlja se pri osnivanju preduzeća, popisom njegove imovine unete u poslovanje. Vrednovanje bilansnih pozicija u ovom bilansu vrši se po principu stvarne nabavne vrednosti, tj. stvarnog ili pretpostavljenog finansijskog izdatka za pribavljanje elemenata aktive, odnosno stvarnih obaveza za isplatu ili povraćaj elemenata pasive u određenom trenutku.

Tekući bilansi (međubilansi) sastavljaju se kao izraz redovnog godišnjeg ili povremenog zaključivanja knjiga. Zaključni bilans prethodnog perioda je početni bilans narednog perioda i služi kao osnova za otvaranje knjiga. Ovim bilansima vrši se kontrola poslovanja i oni služe kao podloga za donošenje odluka koje se odnose na sredstva ili izvore sredstava. U ovom bilansu vrednovanje bilansnih pozicija u funkciji je obračuna realnog finansijskog rezultata u bilansu uspeha.

Likvidacioni bilans se sastavlja prilikom likvidacije preduzeća. U njemu se vrednovanje imovinskih delova vrši u visini prodajnih cena. Ako se prodaje preduzeće u celini onda se njegova vrednost utvrđuje kapitalizacijom budućih dobitaka.

2.3. Bilans uspeha

Bilans uspeha predstavlja pregled rashoda, prihoda i finansijskog rezultata preduzeća za određeni period. Najvažniji bilans uspeha je onaj koji se odnosi na određenu poslovnu godinu. Ovaj bilans sastavlja se na osnovu knjigovodstvenih podataka evidentiranih na računima prihoda i rashoda. Podaci iz bilansa uspeha služe kao osnova za ocenu uspešnosti poslovanja preduzeća.

Za razliku od bilansa stanja, čiji su računi realni jer izražavaju imovinske delove, računi bilansa uspeha su obračunskog karaktera jer iskazuju samo refleks promena računa stanja nastalih pod dejstvom promena koje prouzrokuju rashode i prihode. Ako se celina knjigovodstvenog sistema izrazi jednačinom: A + R = O + K + P, onda se iz te celine mogu izvući bilans stanja: A = O + K +_ F i bilans uspeha: R + F = P ili R = P + F, što pokazuje da se globalni finansijski rezultat (F) utvrđuje i u bilansu stanja i u bilansu uspeha, s tim što se u bilansu uspeha detaljno prikazuju prihodi i rashodi (A = aktiva, R = rashodi, O = obaveze, K = sopstveni izvori, P = prihodi). Istorijski posmatrano, do računa (pozicija) bilansa uspeha došlo se raščlanjavanjem mešovitog računa robe na račun aktive i račun rezultata ili raščlanjavanjem sopstvenih izvora na račun prethodno akumuliranih rezultata (kapitala) i račune tekuće ostvarenog rezultata u određenom periodu.

U formalnom pogledu bilans uspeha predstavlja dvostrani pregled – na levoj strani **rashodi** i **pozitivan finansijski rezultat**, a na desnoj **prihodi** i **negativan finansijski rezultat**. On se može dati i u formi jednostranog računa, pri čemu se prvo prikazuju prihodi, a ispod njih rashodi i kao treći deo razlika – finansijski rezultat. Za korisnike izvan preduzeća, bilans uspeha se sastavlja na propisanom pbrascu, dok se za interne potrebe obrazac može prilagoditi potrebama preduzeća.

Za razliku od bilansa stanja, bilans uspeha se sastavlja za određeni izveštajni period u kome su iskazani svi prihodi i rashodi i na osnovu njih utvrđen dobitak ili gubitak. S obzirom na to da je bilans uspeha po svojoj prirodi vremenski račun, obračun tačnog periodičnog rezultata zahteva tačno vremensko alociranje prihoda i rashoda kao komponenti rezultata, što podrazumeva da obračunati prihodi i rashodi u bilansu uspeha treba da se odnose na posmatrani vremenski (obračunski) period za koji se uspeh obračunava. To znači da prihodima treba nasuprot da stoje troškovi koji su ih izazvali, što je saglasno principu uzročnosti (korelacije).

U bilansu uspeha prihodima se sučeljavaju pripadajući rashodi, odnosno rashodi koji su nastali u cilju ostvarivanja prihoda. Karakteristika bilansa uspeha je da se u njemu prihodi, rashodi i rezultat iskazuju u vidu više podbilansa i to: 1) poslovni prihodi, rashodi i rezultat; 2) finansijski prihodi, rashodi i rezultati; 3) neposlovni i vanredni prihodi, rashodi i rezultat. Ovakvom klasifikacijom odvaja se redovni poslovni rezultat, koji je bitan za ocenu uspešnosti osnovne poslovne delatnosti, od rezultata koji nastaju po drugim osnovima i mogu biti od značaja za ocenu nekih segmenata ukupnog poslovanja. Međusobnim sumiranjem rezultata podbilansa dobija se ukupni bruto-rezultat preduzeća kao bruto-dobitak (zbir svih dobitaka) ili kao bruto-gubitak (zbir svih gubitaka) u obračunskom periodu. To znači da preduzeće u bilansu uspeha može iskazati bruto-dobitak i bruto-gubitak. Ukoliko je bruto dobitak veći od bruto-gubitka, iskazuje se dobitak, ili obrnuto, ako je veći bruto gubitak od bruto dobitka, iskazuje se gubitak. Tako

pozitivan finansijski rezultat se iskazuje na strani rashoda, a negativan finansijski rezultat iskazuje na strani prihoda, čime se ostvaruje bilansna ravnoteža.

2.4. Izveštaj o novčanim tokovima

Tokovi novčanih sredstava (gotovine) označavaju prilive i odlive novčanih sredstava iz tekućeg poslovanja, odnosno svakodnevno pretvaranje nenovčanih oblika sredstava u novčani oblik i novčanih sredstava u nenovčane oblike sredstava u redovnoj aktivnosti preduzeća. Analizom novčanih tokova omogućava se analiza pojedinih komponenti priliva i odliva pojedinih sredstava i njihovo kretanje u odnosu na transformaciju pojedinih oblika sredstava. Praćenje tokova novčanih sredstava, u suštini, se odnosi na praćenje promena u aktivi i pasivi, pri čemu je stanje novčanih tokova za svaki dan uslovljeno stanjem aktive i pasive proteklog dana i saldom primanja i davanja planiranog dana.

Praćenjem novčanih tokova, finansijski menadžment treba da predvidi potrebna i raspoloživa novčana sredstva u određenom periodu, što treba da omogući pravovremeno pribavljanje i plasiranje raspoloživih novčanih sredstava. Ovo je posebno značajno za donošenje kratkoročnih finansijskih odluka, zbog čega je stalno usklađivanje priliva i odliva novčanih sredstava osnovni i trajni zadatak finansijskog menadžmenta preduzeća.

Iako su bilans uspeha i bilans stanja od suštinskog značaja za procenu uspešnosti preduzeća, pojedine informacije koje ti izveštaji ne pružaju, prezentiraju se u izveštaju o tokovima gotovine. Ovaj izveštaj pokazuje, pre svega, koliko je novca generisano (ostvareno) iz redovnih poslovnih aktivnosti u toku godine, kao i koliko je novca upotrebljeno ili obezbeđeno iz aktivnosti investiranja ili finansiranja. Izveštaj o tokovima gotovine sastavlja se na propisanom obrascu.

Pod tokovima gotovine smatraju se naplate i isplate gotovog novca i tzv. gotovinskih ekvivalenata, preko poslovnih računa i deviznog računa, uključujući kompenzacije, asignacije i cesije sprovedene preko tih računa. Prenosi između pojedinih računa gotovine i gotovinskih ekvivalenata u istom preduzeću ne smatraju se tokovima gotovine.

Izveštaj tokova gotovine prikazuje tokove gotovine iz: a) poslovnih aktivnosti; b) aktivnosti plasiranja i investiranja i c) same aktivnosti finansiranja.

Iznos priliva i odliva gotovine može se utvrditi na dva načina: 1) na osnovu evidencije o prilivima i odlivima u blagajni, na poslovnim računima i deviznim računima, ili 2) sa odgovarajućih pozicija bilansa stanja, bilansa uspeha i grupa računa i računa u knjigovodstvu preduzeća. U praksi se uglavnom koristi drugi način utvrđivanja priliva i odliva gotovine. Izveštaj o tokovima gotovine je značajan finansijski izveštaj, iz razloga što dobitak utvrđen u bilansu uspeha ne daje uvek pravu sliku o uspešnosti poslovanja jednog preduzeća. Naime, mogu se primenjivati različite računovodstvene politike npr. u obračunu amortizacije (primena različitih metoda obračuna), u priznavanju prihoda i sl., koje utiču na finansijski rezultat. Rezultat poslovanja preduzeća je iskazan i pripremljen na obračunskoj osnovi računovodstva i često nije pouzdan indikator sposobnosti zarađivanja preduzeća, odnosno sposobnosti preduzeća da stvara gotovinu. Takođe, i inflacija ima značajan uticaj na rezultat. Zbog toga izveštaj o tokovima gotovine pruža informacije o svim značajnim finansijskim transakcijama i tokovima gotovine u toku perioda.

Sposobnost preduzeća da stvara gotovinu je, u stvari, najvažniji pokazatelj njegove uspešnosti. Za postizanje glavnog cilja menadžmenta – solventnosti neophodno je generisati jak gotovinski tok. Ako gotovinski tok premaši iznos koji je potreban za redovne poslovne aktivnosti i njihovo širenje, preduzeće neće morati da pozajmljuje novac radi proširenja poslovanja. Višak gotovinskog toka moći će da se koristiti za smanjenje duga ili poboljašanje njenog finansijskog položaja, smanjivanjem koeficijenta zaduženosti izraženog odnosom obaveza i imovine.

Informacije koje pruža izveštaj o tokovima gotovine od koristi su kako internim (menadžment) tako i eksternim korisnicima od kojih su najvažniji investitori i kreditori. Uprava koristi ovaj izveštaj da bi procenila likvidnost preduzeća, utvrdila politiku određivanja dividendi (isplata i iznos) i izvršila analizu i procenu uspešnosti poslovanja, kao i rezultata glavnih poslovnih odluka, uključujući i ulaganja u finansijske aktivnosti. To znači da uprava može da koristi ovaj izveštaj prilikom donošenja važnih odluka o tome da li je potrebno uzeti kratkoročnu pozajmicu da bi se platile tekuće obaveze, da li da se poveća ili smanji iznos dividendi, kao i pri izradi planova budućih investicionih i finansijskih potreba.

Osnovna namena izveštaja o tokovima gotovine je da brojnim eksternim korisnicima (investitorima, kreditorima, poslovnim partnerima, konkuretima, državi i njenim organima, finansijskim analitičarima i dr.), omogući da ocene solventnost i profitabilnost preduzeća, kako bi bili sigurni u ispravnost svojih investicionih odluka. Na osnovu informacija o tokovima gotovine i na bazi predviđanja budućeg stvaranja gotovine kreditori mogu biti sigurni da preduzeće može plaćati svoje obaveze u roku dospelosti, a investitori mogu da budu sigurni u ostvarivanje profita i povraćaj svog uloženog kapitala putem isplate dividendi. Isto tako, investitori i kreditori mogu koristiti ovaj izveštaj da bi objasnili razlike između neto dobitka u bilansu uspeha i neto tokova gotovine nastalih iz poslovnih aktivnosti.Prema tome, izveštaj o tokovima gotovine služi menadžerima, investitorima i kreditorima kao analitičko sredstvo da:

1) utvrde iznos gotovine koji je obezbeđen iz poslovanja tokom određenog perioda i da se taj iznos uporedi sa ostvarenim prihodom u tom periodu;
2) procene sposobnost preduzeća da ispunjava svoje obaveze kako dospevaju, kao i sposobnost isplate dividendi;
3) utvrde iznos ulaganja u nova sredstva (nekretnine, postrojenja, opremu, i ostala stalna sredstva) tokom određenog perioda;
4) utvrde vrstu i obim finansiranja potrebnog za ulaganje u dugoročna sredstva ili nastavak poslovanja, i
5) procene sposobnost preduzeća da ostvaruje pozitivan tok gotovine u budućim periodima.[77]

Informacije o tokovima gotovine preduzeća pomažu korisnicima finansijskih izvještaja u ocenjivanju mogućnosti preduzeća da ostvaruje gotovinu i ekvivalente gotovine i potrebe preduzeća da ih iskoristi. Ovaj izveštaj prikazuje promene u gotovini i gotovinskim ekvivalentima tokom obračunskog perioda, što znači da ovaj izveštaj prikazuje iznos povećanja, odnosno smanjenja gotovine (razlike gotovine i ekvivalenata gotovine između krajnjeg i početnog perioda, odnosno dva uporedna bilansa stanja) i prikazuje kako je došlo do tog povećanja ili smanjenja, kao i kako je pravno lice

[77] Knežević, G., Računovodstvo, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008., str. 55

upravljalo tom gotovinom u okviru poslovanja, ulaganja i finansiranja. Pored primarnog cilja, ovaj izveštaj ima za cilj i da, kao sastavni deo seta finansijskih izveštaja, pruža informacije koje korisnicima omogućavaju da procene promene neto imovine preduzeća, njegovu finansijsku strukturu (uključujući likvidnost i solventnost), kao i njegovu sposobnost da utiče na iznose i vremensko određenje tokova gotovine u svrhu prilagođavanja promenljivim okolnostima i prilikama.

2.5. Izveštaj o promenama na kapitalu

Izveštaj o promenama na kapitalu namenjen je, pre svega, vlasnicima kapitala. U njemu se prikazuju promene na pojedinim oblicima kapitala koje su nastale u periodu između dva bilansa stanja, a koje su posledica odnosa ukupnih dobitaka i gubitaka koje je preduzeće ostvarilo u tom periodu. Oblici kapitala na kojima se iskazuju nastale promene su:

1) osnovni kapital,
2) otkupljene sopstvene akcije,
3) ostali kapital,
4) neuplaćeni upisani kapital,
5) emisiona premija,
6) rezerve iz dobiti,
7) revalorizacione rezerve,
8) dobit i
9) gubitak.

2.6. Napomene uz finansijske izveštaje

Napomene uz finansijske izveštaje predstavljaju opise i raščlanjavanja prikazanih iznosa pozicija bilansa stanja, bilansa uspeha, izveštaja o tokovima gotovine i izveštaja o promenama na kapitalu. Njima se daju dodatne informacije koje nisu prikazane u ostalim finansijskim izveštajima, radi njihove verne prezentacije. Informacije koje se daju u napomenama uz finansijske izveštaje treba da budu sistematizovane po jednoobraznom rasporedu. Za sačinjavanje ovog izveštaja nije propisan poseban obrazac, već se on sastavlja u slobodnoj formi u skladu sa Međunarodnim računovodstvenim standardima i propisima kojima se uređuje računovodstvo.

3. MARKETING I MARKETING ISTRAŽIVANJA

Marketing je proces usmeravanja ukupnih poslovnih aktivnosti organizacije ka istraživanju i zadovoljenju potreba potrošača. U.K. Chartered Institute of Marketing:"Marketing (menadžment) je proces upravljanja koji identifikuje, predviđa i zadovoljava zahteve potrošača, ostvarujući pri tome profit." AMA:"Marketing je proces planiranja i sprovođenja koncepcija, cena, promocije i distribucije ideja, roba i usluga, u cilju kreiranja razmene koja zadovoljava potrebe pojedinca i organizacija."

Marketing istraživanje predstavlja planirane poslovne aktivnosti svakodnevnog ili periodičnog prikupljanja podataka iz poslovnog okruženja, u svrhe sprovođenja

marketing koncepta organizacije. Neophodnost sprovođenja marketing istraživanja proističe iz promena u okruženju, koje treba na naučno validan način pratiti. O ovome nameravamo šire da prišemo u drugom delu našeg istraživanja. Za sada želimo da ukažemo da su u svetu veoma značajna ulaganja u marketing istraživanja, kao i da su *tipovi marketing istraživanja:*

1. ***Ad hoc istraživanja***
   - *Fokusirana na određeni marketinški problem*
   - *Nema kontinuiteta u sprovođenju i praćenju problema*
   - *Sprovode se po potrebi (ad hoc)*
   - *Vrste: omnibus ispitivanje, zasnovano na korisniku (prilagođeno)*
2. ***Kontinuirana istraživanja***
   - *Postoji kontinuitet u praćenju određenog problema*
   - *Istraživanje istog uzroka u više navrata*
   - *Vrste: potrošački paneli, maloprodajna revizija, marketinške baze podataka, analiza web siteova*

Faze marketing istraživanja su:

- ***Faza sakupljanja glavnih podataka****:*
  - ✓ *Definiše se proces uzorkovanja*
  - ✓ *Definiše se metod ispitivanja (lični intervju, telefonski intervju, ispitivanje putem pošte, ispitivanje putem interneta)*
  - ✓ *Kreiraju se upitnici*
- ***Analiza i interpretacija podataka****:*
  - ✓ *Analiza može biti na deskriptivnom nivou (srednja vrednost, stand. devijacija) i na komparativnom nivou (t-test, cross-tabulation)*
  - ✓ *Pisanje i prezentacija izveštaja.*[78]

4. POSLOVNE INFORMACIJE I DONOŠENJE ODLUKA

Za uspešno donošenje odluka potrebno je poznavanje ponašanja svake alternative u budućnosti. Ponašanje budućih dogadjaja skopčano je sa neizvesnošću, što otežava izbor prave alternative. Uticajni faktori mogu biti internog karaktera i na njih je u većoj meri moguće uticati, ali i eksternog na koji se vrlo malo ili ni malo ne može uticati od strane donosioca odluke.

Problem se rešava tako što se odgovarajućim predvidjanjem može suziti polje neizvesnih alternativa, tako da se razmatraju alternative čija buduća stanja možemo da predvidimo.Proces odlučivanja se odvija kroz dve faze:

1. Fazu pripreme za donošenje odluke i
2. Fazu donošenja odluke.

Prema Ansoffu, postoje 4 faze procesa poslovnog odlučivanja**,** i to:

1. Opažanje ili potrebu za donošenjem odluke
2. Formulacija alternativa
3. Ocena alternativa
4. Izbor jedne alternative.

Detaljna i naučno utemeljenija podela procesa odlučivanja bi mogla da bude:

[78] Unković, M., Međunarodna ekonomija, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008., str. 87

1. Evidentiranje problema
2. Rangiranje problema
3. Definisanje problema
4. Sakupljanje činjenica
5. Predviđanje budućnosti
6. Formiranje modela
7. Rešavanje problema
8. Vrednovanje rezultata
9. Donošenje odluka
10. Kontrola izvršenja
11. Analiza posledica izvršenja.

Rešavanje problema moguće je: empirijsko-intuitivnim putem i pomoću kvantitativnih metoda. Ukoliko se primenjuju kvantitativne metode tada proces odlučivanja treba da sadrži sledeće faze:

1. Definisanje problema koji bi trebalo rešiti
2. Formulisanje ciljeva koje treba dostići rešenjem problema
3. Izbor kriterijuma za merenje dostizanja cilja (ciljeva)
4. Iznalašenje mogućih alternativnih rešenja
5. Iznalaženje najbolje alternative
6. Donošenje odluke o realizaciji najbolje alternative.

Prema rezultatima savremenih teorijsko-empirijskih istraživanja osnovne (globalne) odluke o razvoju preduzeća odnose se na:

1. definisanje i izbor strategije razvoja preduzeća
2. definisanje i izbora razvojne politike preduzeća
3. definisanje i usvajanje dugoročnog i srednjeročnog plana razvoja
4. definisanje i usvajanje pojedinačnih planova razvoja preduzeća
5. selekciju i izbor razvojnih projekata
6. izrade i ocene predinvesticionih studija
7. izradu i ocenu studija tržišta
8. izradu i ocenu investicionih programa
9. izradu i usvajanje investicionotehničke dokumentacije
10. donošenje konačne odluke o realizaciji odredjenog investicionog projekta.

Empirijska iskustva govore da odluke koje se odnose na pojedinačne akcije su najčešće:

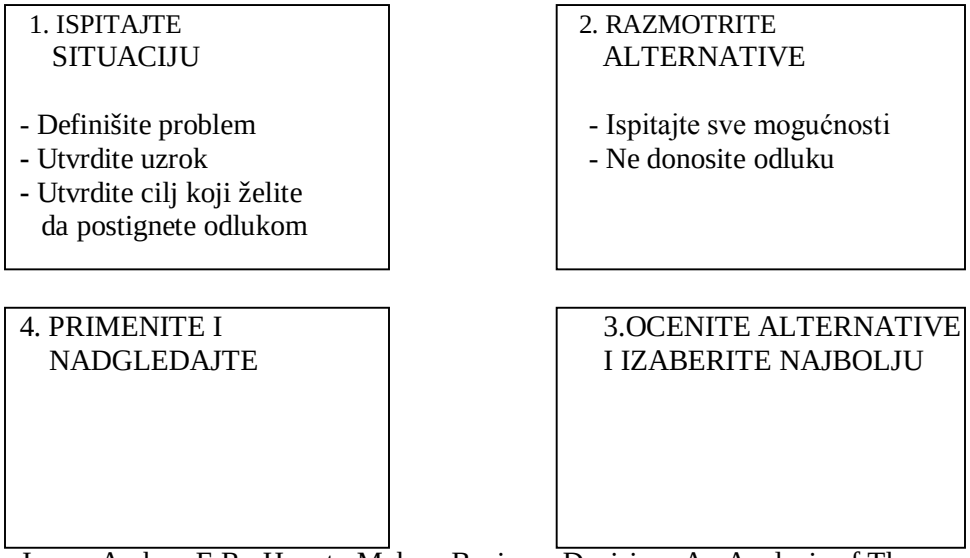
1. odluke o inovaciji postojećeg proizvodnog programa
2. odluke o uvonenju novog proizvodnog programa
3. odluke o poboljšanju postojeće tehnologije i organizacije
4. odluke o izboru tehnologije
5. odluke o izboru lokacije
6. odluke o ekološkim rešenjima
7. odluke o izvorima finansiranja
8. odluke o izboru projektanata
9. odluke o izboru izvodjača radova i sl.

5. MODEL RACIONALNOG DONOŠENJA ODLUKA

Za donošenje neprogramiranih odluka menadžeri koriste *racionalan model donošenja odluka*. Ovaj model pomaže menadžerima da prevaziđu *a priori rezonovanje*, odnosno pretpostavku da već postoji rešenje koje samo treba naći. Racionalni model donošenja odluka je u stvari proces koji se sastoji iz četiri faze i koji pomaže menadžerima da procene alternative i odluče se za onu koja ima najviše izgleda za uspeh.

Ni jedan pristup u odlučivanju ne garantuje da će menadžer uvek doneti ispravnu odluku. Međutim, velika je verovatnoća da će menadžeri koji koriste racionalan, inteligentan i sistematičan pristup u mnogo većoj meri stići do visokokvalitetnih odluka od drugih, kojima je ovakav pristup stran.Osnovni proces racionalnog donošenja odluka obuhvata četiri faze. Nakon toga što menadžer preduzme sve moguće korake da bi prebrodio eventualne negativne ololnosti, može da započne sa implementacijom odluke. Odluka (ili rešenje) je dobra u onoj meri u kojoj se preduzmu adekvatni koraci da se ona realizuje.

Slika br.1. Proces racionalnog donošenja odluka



Izvor: Archer, E.R., How to Make a Business Decision: An Analysis of Theory and Practice, Management Review 69, No.2 (februar), 1980., str.43.

Međutim, menadžeri često prave grešku što pretpostavljaju da će se posao oko realizacije odluke automatski obaviti kada je jednom donesu. Dakle, čak i onda kada je odluka dobra, neće postići svoj cilj ako su drugi nespremni ili nesposobni da je realizuju. Osim toga, svi koraci preduzeti da se odluka sprovede moraju se nadgledati, odnosno mora se imati u vidu da li se stvari odvijaju po planu. Ključni podatak je da li se realizacija i rezultat odluke odražavaju na sredinu unutar i izvan organizacije i da li zaposleni funkcionišu u skladu s očekivanjima

Za menadžere je proces donošenja odluka proces koji neprekidno traje, a ujedno i stalan izazov za vezu sa drugim ljudima.

U razmatranju primene racionalnog modela treba imati u vidu realne situacije i vreme u kome se donosi odluka (niko ne donosi odluke sa kompjuterskom preciznošću).

U konkretnim situacijama menadžerima često za donošenje odluka nedostaje vreme i potreban broj podataka. Razvojem racionalnog modela pojavila su se *tri koncepta* koja pomažu menadžerima da donose realne odluke:

(1) Ograničena racionalnost

- teorija da menadžeri donose najlogičnije odluke koje mogu, s obzirom na ograničenja koja im nameću nedovoljno posedovanje podataka i lične sposobnosti;

(2) Zadovoljavanje

- tehnika donošenja odluka po kojoj menadžer prihvata prvu zadovoljavajuću odluku koja mu se ukaže;

(3) Heuristika

- metod donošenja odluka koji se oslanja na empirijska iskustva, koristeći pravilo palca (procena odoka) da bi došli do zaključka ili odgovora.[79]

Osim toga, bitne karakterisike racionalnog modela odlučivanja su *dostupnost* (ljudi često o ishodu nekog događaja sude tako što ga porede s onim što pamte – životno iskustvo) i *reprezentativnost* (ljudima je svojstveno da pokušaju da procene mogućnost pojave neke okolnosti, tako što će je svrstati u kategoriju koja već egzistira). Zatim, pri razmatranju uloge i značaja racionalnog modela bitne su još dve kategorije: polazna tačka i odluka ko donosi odluku.

Polazna tačka i prilagođavanje: pojedinci do odluka ne dolaze na prečac nego se rukovode nekom početnom vrednošću, polaznom tačkom od koje sledi dalje prilagođavanje da bi se došlo do konačne odluke.

Odlučiti ko donosi odluku. Racionalan model ne pruža nikakva upustva u pogledu toga ko treba da donese odluku.

Ukoliko će veliki broj ljudi biti pogođeno odlukom, što je najčešći slučaj, proces odlučivanja mora uzeti u obzir činjenicu kako i u kojoj meri će oni odluku prihvatiti.

Po tradicionalnim shvatanjima menadžer je lice koje je odgovorno za odluku. U savremenim uslovima ovakav stav ne reflektuje uvek pravo stanje stvari. Vrlo često i najbolje promišljene odluke menadžera «padaju u vodu» ako on ne može da ubedi druge da je odlučno sprovedu. Pritom se dešava da drugi imaju jako dobre razloge što se protive nekoj odluci (možda su svesni alternativnih rešenja ili nekih faktora koji nisu uzeti u obzir kod prvobitne analize). S druge strane, zaposleni mogu da sprovedu neku odluku vrlo predano, iako se s njom ne slažu, i da se dođe do lošeg rezultata jednostavno zbog toga što je odluka bila loša. Zato se u savremenim uslovima radnici sve više uključuju u proces odlučivanja.

Ovaj aspekt odlučivanja dobija na značaju i savremeni menadžeri izuzetnu pažnju posvećuju problematici ovlašćenja, delegiranja i decentralizacije u sveobuhvatnom procesu odlučivanja.

[79] Stoner, A.F., Friman, E. i Gilbert, D.,: *Menadžment*, Želind, Bograd, 2000., str. 229.

TREĆI DEO: ODLUKE O DIZAJNU ORGANIZACIJE

1. KLASIČAN PRISTUP

Prvi menadžeri i pisci o menadžmentu tražili su «najbolji način» - skup principa za kreiranje organizacione strukture koja bi dobro funkcionisala u svim situacijama. Frederik Tejlor, Henri Fajol i Maks Veber dali su veliki doprinos takozvanom klasičnom pristupu dizajnu organizacije. Verovali su da su najefikasnije i najproduktivnije organizacije bile one koje su imale takvu strukturu hijerarhije u kojoj se svaki član, u realizaciji svojih aktivnosti, rukovodio osećanjem dužnosti prema organizaciji i poštovanjem skupa razumnih normi i pravila. Veber je tvrdio da kada se u potpunosti razviju, ovakve organizacije karakterišu specijalizacija zadataka, naimenovanja prema zasluzi, pružanje šanse za napredovanje svim članovima, rutinske aktivnosti i razumna klima profesionalnih odnosa unutar organizacije. On je ovu vrstu organizacije nazvao *birokratija*, koju je hvalio zbog:

- jasnog lanca komandovanja,
- utvrđenih pravila za donošenje odluka,
- unapređivanja ljudi na osnovu sposobnosti i iskustva (za razliku od favorizovanja ili ćudljivosti);
- specifikacija autoriteta i odgovornosti,
- lakše procene i nagrađivanja učinka.

Maks Veber i drugi pisci klasičari, sa svojim savremenicima u menadžmentu, živeli su u vreme u kome je ovakav pristup organizacionoj shemi imao prethodnika samo u javnim državnim službama.

2. PRISTUP ZASNOVAN NA VEZI ZADATAK - TEHNOLOGIJA

Šezdesetih godina prošlog veka u kreiranju dizajna organizacije pojavio se pristup zasnovan na vezi zadatak –tehnologija, koji je koristio sasvim drugi skup karakteristika svojstven organizacijama. Ovaj pristup odnosio se uglavnom na industrijska preduzeća. U svakom slučaju, nagli razvoj tehnologije u industriji i drugim privrednim granama imao je višestruki uticaj na privredu. Implikacije su bile očite i na strani tražnje ali i ponude proizvoda.

3. PRISTUP KOJI RAZMATRA OKRUŽENJE

Nagle promene u okruženju primorale su menadžere da se, kod donošenja odluka o dizajnu organizacije, prvenstveno osvrću na okolnosti u okruženju. Izdvojena su dva organizaciona sistema: mehanički i organski.[80]

Mehanički sistem karakterističan je po tome što se organizacije razbijaju u zasebne, specijalizovane zadatke. Aktivnosti svakog pojedinca i jedinice precizno definišu

[80] Burns, T. and Stalker, G.M., The Management of Innovation, London, Tavistock, 1961.

menadžeri na višim nivoima i rukovode se klasičnim birokratskim načinom komandovanja. Ovaj sistem najbolje se uklapa tamo gde je okruženje stabilno.

Organski sistem karakteriše to što pojedinci rade uglavnom u grupama, ređe samostalno. Manji je naglasak na to da menadžeri izdaju naloge i da radnici čekaju na naloge menadžera. Umesto toga, postoji komunikacija između članova na svim nivoima organizacije kako bi se dobili podaci ili savet. Ovaj sistem odgovara uzburkanom okruženju.

U praksi, organizacije koje se nalaze u okruženju koje se menja, verovatno će koristiti kombinaciju ova dva sistema.

U stabilnom okruženju svaki član organizacije radi na svom zadatku. Zato je potrebna uska kvalifikovanost. U uzburkanom okruženju poslovi se moraju iznova definisati, kako bi se izašlo na kraj sa stalnim promenama u svetu. Zbog toga članovi organizacije moraju biti kvalifikovani za rešavanje raznovrsnih problema, a ne da uzastopno obavljaju usko specijalizovanu aktivnost. Dalje, kreativnost potrebna za rešavanje problema i donošenje odluka u uzburkanim okruženjima najbolje se iskazuje kroz rad u grupama u kojima članovi mogu otvoreno da komuniciraju, a za to je pogodniji organski sistem.

Primena organskog sistema u lancu hotela Ritz-Carlton ogleda se u timovima koji su zaduženi za nove ideje i koji se nalaze u svakom sektoru. Svi zaposleni učestvuju u radu timova. Timovi imaju zvanične sastanke i primenjuju proces rešavanja problema od pet faza, počev od nabacivanja ideja pa do primene predloženog rešenja. Jedne od proteklih godina hoteli u lancu su došli do 1200 predloga za poboljšanje, a 42% predloga je usvojeno[81]. Ovaj primer sledili su i drugi u hotelskoj industriji.

4. SMANJENJE (DOWNSIZING) I SUŽAVANJE (DOWNSCOPING)

Danas menadžeri najšešće donose odluke o organizacionoj strukturi u vidu njene rekonstrukcije. Time se najčešće smanjuje organizacija i dolazi do ravne organizacione strukture, smanjene hijerarhija, čime se dobija fleksibilnija struktura koja se lakše prilagođava tempu promena globalnog tržišta.

Naglasak se stavlja na elemente okruženja organizacija i uslove koji vladaju u neposrednom okruženju. Menadžeri ovakav vid odlučivanja obično nazivaju rekonstrukcija, a u suštini predstavlja «kresanje» organizacije poznatije pod nazivom **downsizing i downscoping**, koje je zamenilo birokratsku strukturu organizacije. Nastankom globalnog tržišta čak su i višeslojne birokratske strukture postale preglomazne.

U okruženju se dešavaju česte, pa čak i iznenadne promene. Čitav talas integracija, rasprodaja afilijacija i preuzimanja kompanija, ukidanje regulative za određene industrije, kao i sve veći broj novih preduzetničkih firmi doprineli su razvoju intezivne globalne konkurencije.

Tehnološki razvoj koji je prodro u sve sfere života samo je još više uticao na menadžere da se odreknu krajnje birokratskih kompanija i prihvate strukturu od samo nekoliko nivoa, kako bi se lakše prilagođavali svom novom okruženju.

Koncepti koji se danas uvažavaju su efikasnost, produktivnost i kvalitet, a kompanije prelaze na sve ravnije, fleksibilnije strukture koje mogu spremno da prate tok promena na

[81] Bryne, J., The Horizontal Organization, Business Week, December 20, 1993., str.76-83.

globalnim tržištima. Downsizing razmatra sva ova pitanja[82] kod promene organizacione strukture i menadžeri donose odluke u tom pravcu,a downscoping predstavlja sužavanje organizacione strukture.

5. SLOŽENOST PROCESA UPRAVLJANJA

5.1. Karakterističnost tržišta ponude i tražnje

Kao i u svim drugim privrednim delatnostima, preduzetništvo je prevashodno preokupirano prinosom na investirana sredstva. To znači da se u svakom procesu upravljanja u težište stavlja na alokaciji sredstava u funkciji maksimiranja ciljeva poslovanja.

Složenost procesa upravljanja je posebno naglašena. To se objašnjava činjenicom što brojni faktori opredeljuju kapacitet preduzeća koje se nalazi pod snažnim uticajem faktora iz okruženja. Osim toga, bitno je istaći da je preduzeće suočeno sa brojnim konkurentskim pritiscima. Konkurentska pozicija je ključno strategijsko pitanje za svako preduzeće. Ta pozicija ne dolazi samo do izražaja u preduzetništvu, gde se inače ispoljavaju brojni oblici i forme konkurencije, već i na tržištima izvora ponude i tržištima same potrošnje.

U privredi postoje različita tržišta, osim karakterističnih tržišta ponude i tražnje[83].Međutim, svako pojedinačno i u svojoj ukupnosti, imaju direktnog ili indirektnog odraza na turističko preduzeće. Otuda je i ukupno konkurentsko okruženje preduzeća krajnje složeno.

Preduzeća bi trebalo da imaju više ciljeva u svom tekućem i dugoročnom poslovanju. Zadati ciljevi se prvenstveno ispoljavaju u marketinškim ili finansijskim pokazateljima. Za realizaciju korporativnih ciljeva pretpostavlja se odgovarajuća konkurentska pozicija preduzeća, uz efikasnu upotrebu finansijskog i ljudskog potencijala. Aktiviranje raspoloživog kapitala obavlja se kroz aktivnosti i funkcije marketinga, operativnog izvršavanja, stavljanja u funkciju turističkih objekata, kao i finansijske i druge podrške. Pri svemu tome značajnu ulogu ima savremena informaciona tehnologija, bez koje se objektivno ne može obezbediti efikasan proces upravljanja u okviru preduzeća.

Dakle, u savremenoj praksi dolazi do izražaja složenost procesa upravljanja u okviru preduzeća. Radi se o brojnim ciljevima i njihovim različitim pokazateljima, zatim o složenim konkurentskim uslovima, dosta razgranatim sredstvima, brojnim funkcijama i različitim pokazateljima efikasnosti i efektivnosti poslovanja turističkog preduzeća. U procesu upravljanja neophodno je da se efikasno povezuju sve planske, organizacione i kontrolne aktivnosti u funkciji maksimizacije marketinških i finansijskih ciljeva poslovanja.

Ključne dimenzije strategijskog upravljanja u su marketing i finansije.

[82] Downsizing nosi i negativne posledice, a najznačajnija je gubitak radnog mesta u procesu rekonstrukcije. Izlaz je u prekvalifikacijma, doškolovavanju, preusmeravanju u druge kompanije.

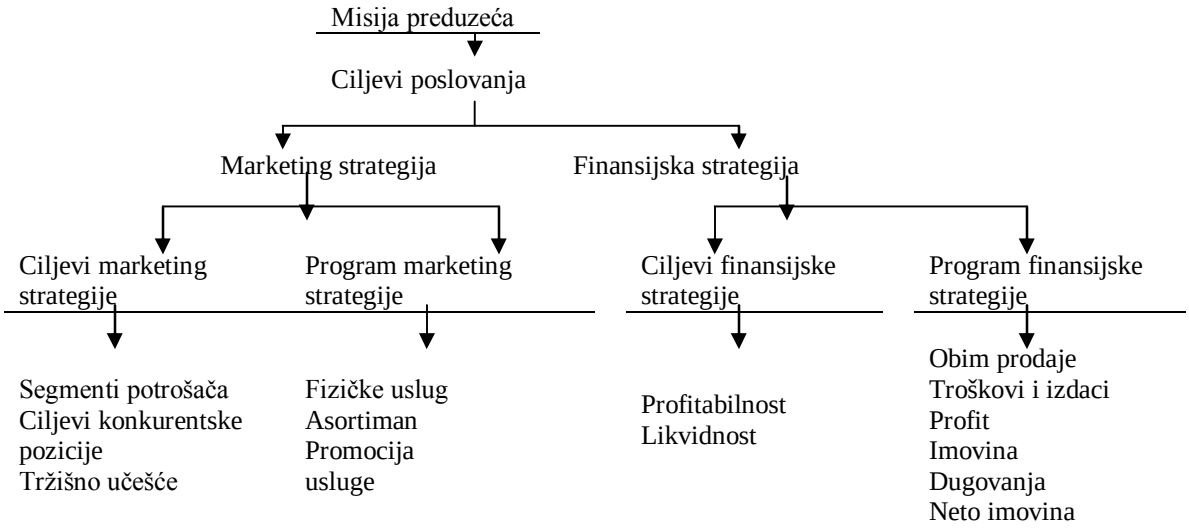
[83] O dimenzijama i strukturnim oblicima turističkog tržišta, karakteristikama ponude i tražnje na turističkom tržištu, kao o procesima i složenosti promena na turističkom tržištu, opširnije u : Čerović, S., Strategijski menadžment turističke privrede Srbije, Želind, Beograd, 2002., str.19-79.

Osnovni ciljevi marketinške strategije ispoljavaju se posebno kroz prizmu sveukupnih odnosa sa odabranim segmentima kupaca, diferenciranja «paketa ponude», tržišnog pozicioniranja i prednosti u odnosu na konkurente. Ovi aspekti ispoljavaju se u svojevrsnoj strategiji tržišnog učešća konkretnog preduzeća. Savremeni biznis postaje sve više koncentrisan i polarizovan. Otuda i kritički aspekt korporativne strategije i ukupne strategije upravljanja, u savremenim uslovima dolazi do izražaja u maksimiranju tržišnog učešća.

Strategija upravljanja preduzeća usmerena je na ostvarivanje **visoke stope prinosa na investirana sredstva**. Radi se o brojnim ciljevima profitabilnosti koji se izražavaju u različitim pokazateljima, ali i ciljevima likvidnosti u tzv. tekućim «cash-flow» aktivnostima. Na osnovu datih ciljeva formira se odgovarajući finansijski program. Program finansijske strategije uključuje osnovne finansijske varijable, kao što su obim turističkog prometa, troškovi i izdaci, profit, imovina, zaduživanja i neto imovina (kapital) za ostvarivanje definisanih ciljeva profitabilnosti i likvidnosti.

U svrhu ilustracije dva osnovna aspekta upravljanja turističkog preduzeća data je Slika br.2.

Slika br.2 Komponente marketinške i finansijske dimenzije upravljanja preduzeća



Izvor: Prilagođeno prema:Davidson W.,Sweney D., And Stampfl R., Retailing Menagement,John Wilez,New York,1988,str.203;

Odgovarajuća pozicija turističkog preduzeća na tržištu ostvaruje se sa efikasnim povezivanjem marketinške i finansijske strategije. Suština strategijskog upravljanja preduzećem, bez obzira na sve druge okolnosti i komponente, upravo se ispoljava u tome.U realnim uslovima svodi se na ostvarivanje što većih prednosti u odnosu na konkurente na tržištu. Konkurentska prednost (prema Porteru) ostvaruje se na osnovu nižih troškova i diferencijacije.

Ilustracija je prikazana na narednoj slici.(Slika br.3)

Slika br. 3 Porterova generička strategijska matrica -

	KONKURENTSKA PREDNOST		
		Niži troškovi	Diferencijacija
KONKURENTSKA STRUKTURA	Širok cilj-područje	Vođa u troškovima	Diferencijacija
	uzak fokus	Fokus na troškovima	Fokus na diferencijaciji

Izvor: Porter, M., Competitive Strategy, New York Press, 1990.

Ovaj pristup konkurentskim strategijama ima dosta sličnosti sa različitim strategijskim alternativama tipa «proizvod –tržište», posebno u strategiji marketinga,[84] ali naznačene konkurentske strategije (zasnovane na nižim troškovima i diferencijaciji) mogu se celovito koristiti u privredi. Upravo na ovom području dolaze do izražaja teorijski pogledi o različitim strategijskim alternativama za ostvarivanje konkurentske prednosti na tržištu.

5.2. Odluke o izboru menadžment sistema

Poznato je da preduzeća primenjuju različite menadžment sisteme u svojoj organizaciji i funkcionisanju. Međutim, uvek se nameće pitanje kako izabrati adekvatan menadžment sistem za konkretne uslove, konkretnu organizaciju i preduzeće. Potrebno je, kao prvo, istražiti nivo turbulentnosti i kompleksnosti sredine organizacije, a zatim odrediti adekvatan menadžment sistem koji će odgovarati takvim očekivanim uslovima sredine i datom vremenskom periodu. Preduzeća su uglavnom diverzifikovane organizacije i imajući u vidu različite nivoe[85] turbulentnosti sredine, neophodno je da kombinuju različite menadžment sisteme. Menadžerima može pomoći i koncept ograničene racionalnosti (bounded rationality). Po tom konceptu, individualci kao i organizacije ne mogu da reše probleme kada se na njih prebaci određeni nivo kompleksnosti. U situaciji kada prevaziđu ovaj nivo, oni niti shvataju šta se događa u okruženju, niti mogu racionalno da rukovode strategijama firme. U većini takvih slučajeva odgovor se nalazi u redukciji kompleksnosti. Izlaz je ponekad i u izlasku organizacije iz oblasti poslovanja kome je najveći nivo turbulencije i složenosti, na koje preduzeće može malo ili ni malo da utiče. To se smatra jednom od najključnijih odluka za menadžere .

5.3. Odluke o tržišnom pozicioniranju

Osnovni problem svakog preduzeća je u tome da uspešno anticipira strukturne promene u svom tržišnom okruženju. Bez ovih odluka ne može se obaviti

[84] Ansoff, J., Corporate Strategy, McGraw Hill, 1965.
[85] U literaturi se,uobičajeno, klasifikuje pet nivoa turbulencije: (1) stabilan, (2) reaktivan, (3) anticipativan (4) istraživački, (5) kreativan; Na primer, Ansoff, I. i E. J. McDonnell, Implanting Strategic Management, Prentice hall, 1990., str.13.

blagovremeno strategijsko prilagođavanje. Svaka greška u tom domenu unapred znači gubljenje dugoročne konkurentske pozicije, i na kraju, nestajanje takvog preduzeća sa tržišta.

Do sada su se razvila dva pristupa u strategijskom pozicioniranju, a time i u definisanju poslovne strategije: **klasični – tradicionalni i savremeni pristup.**

Međutim, u praksi, pravi se razlika i između dva klasična pristupa u strategijskom pozicioniranju i definisanju ukupne strategije preduzeća, i to:

a) pristup sa težištem na osnovne karakteristike proizvoda (prvi formalni pristup koji je korišćen u strategijskom upravljanju);

- težište se stavlja na pojedina funkcionalna područja (cene, lokaciju, asortiman i usluge) a ne na celovitu strategiju i to je *parcijalni funkcionalni pristup;*

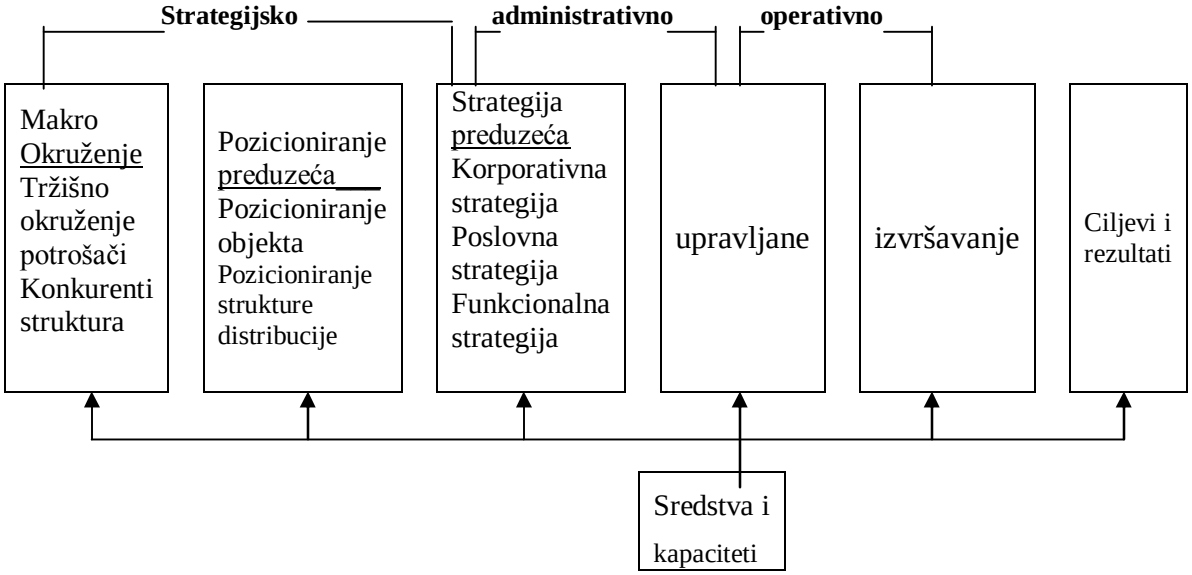
b) pristup sa težištem na tzv.imidžu proizvoda;

- rezultat sve složenijih konkurentskih uslova na tržištu ali i potrebe što većeg uvažavanja specifičnih preferenciji kupaca(težište se stavlja na ukupan renome proizvoda);

Zajednička karakteristika oba pristupa je što težište stavljaju na proizvod i njegovu poziciju na tržištu. Dakle, ne polazi se od preduzeća u celini, nego isključivo i pre svega, sa stanovišta pozicije prodajnog objekta na tržištu.

Ovakvim pristupom očigledno se dovodi u pitanje misija preduzeća u odnosu na njegovo okruženje. Savremeni pristup zahteva definisanje strategije za celinu preduzeća. To znači da se umesto horizontalnog pozicioniranja (vezano za proizvod), prelazi na vertikalno pozicioniranje (odnosi se na preduzeće u celini).Dakle, u savremenom pristupu i dalje se insistira na integralnom pristupu proizvodu, ali i definisanju celovite poslovne strategije preduzeća.

Slika br.4 Proces pozicioniranja preduzeća u konkretnom tržišnom okruženju



Izvor: prilagođeno prema Marius, L.,Struktural market change and global retailing strategy approaches str.58,

5.4. Odluke o uvođenju menadžmenta totalnog kvaliteta (MTK)

Sistem razmišljanja o menadžmentu totalnog kvaliteta prvi je izneo Deming u četrnaest tačaka, koje je često nazivao i «14 obaveza menadžmenta». Od velike je važnosti da se ove tačke pravilno shvate. Deming je zastupao gledište da je potrebna promena filozofije preduzeća da bi se postigao kvalitet u svemu što jedna organizacija preduzima. Demingov sistem treba posmatrati kao celovitu i sveobuhvatnu filozofiju menadžmenta[86]. Ukratko, Demingov način donošenja menadžerskih odluka, odnosno njegovih četrnaest tačaka izgleda ovako:

(1) rađanje konstantnosti svrhe za unapređenje proizvoda i usluge

- menadžment mora biti istrajan u svom opredeljenju za kvalitet i da se sa kratkoročnog gledišta usresrediti na dugoročno;
- glavni cilj organizacije ne sme biti profit, već kvalitet;

(2) usvajanje nove filozofije

- kompanije opstaju samo ako stalno rade na unapređenju kvaliteta;
- cilj kompanije je da pruži proizvode i usluge najboljeg kvaliteta po konkurentnim cenama i da obezbedi finansijsku sigurnost, sačuva aktivu i unapredi životni standard članova i njihovih porodica;

(***3) prekidanje prakse oslanjanja na masovnu kontrolu***

- u trenutku kada se pojave greške u proizvodu nestaju produktivnost i efikasnost;
- zahteva se kvalitet na samom startu kreiranja novog proizvoda;

(4) prekidanje prakse dodele posla rukovodeći se isključivo cenom

- uspostavljanje dugoročne saradnje sa dobavljačima;
- međusobno povezivanje dobavljača kompjuterskim vezama i usklađivanje svojih aktivnosti;

(5)unapređivanje(neprekidno i unedogled) sistem proizvodnje i pružanja usluga

- menadžment je obavezan da stalno radi na iznalaženju novih načina za unapređenje kvaliteta;
- menadžer je odgovoran za tok proizvodnog procesa i njegovo unapređenje (npr.pokret za unapređenja kompanija);

(6) uvođenje savremenih metoda obuke na radnom mestu

- pravovremena, adekvatna, sveobuhvatna i kontinuirana obuka;

(7) uvođenje institucije liderstva

- lider, za razliku od supervizora, polazi od pretostavke da radnik teži da svoj posao uradi najbolje što može;
- menadžeri nižeg ranga podučavaju svoje radnike (planiranje i implementiranje strateških ciljeva koji su osnov kulture organizacije);
- lider svojim ponašanjem upućuje na unapređenje organizacione kulture;

(8) iskorenjivanjeti osećanja straha

- za uspešno sprovođenje kvaliteta radnici moraju da se osete sigurnim;
- menadžerstvo podrazumeva konstantnu proveru stavova,
- rukovodioci moraju stavti na probu sopstvenu volju, iskustvo i inteligenciju te utvrde principe na osnovu kojih će rešavati konfliktne situacije;

(9) rušenje prepreke koje razdvajaju osoblje

[86] Stoner, Dž., Friman, E., Gilbert,D., Menadžment, Želind, Beograd, 2000., str. 193.

- prepreke između radnih jedinica su kontraproduktivne, radnici mogu da povećaju produktivnost ukoliko jedan drugome prenose znanje i koordiniraju napore, nezavisno od ličnih radnih sposobnosti;
- konkurencija postojati između organizacija, a nikako u sklopu jedne;

(10) eliminisanje slogana,izreka i udarničkih zastavica za radnike

- stalnim unapređenjem zacrtanih ciljeva osloboditi se slogana, natpisa i govora;
- uvesti konstantnu obuku za radnike (kursevi, seminari, sajmovi, izložbe i sl.);

(***11) Eliminacija kvantitativnih kvota***

- kvote usresređuju na kvantitet, a ne na kvalitet;
- kompanije bi trebalo da se usresrede na pitanja kvaliteta, umesto slepe jurnjave za brojevima;

(12) omogućiti radnicima da se ponose svojim radom

- radnike ne bi trebalo stalno stavljati na probu tako što će se stalno ocenjivati, rangirati i kategorizovati;
- potrebna je osamostaljena radna snaga organizovana u timove;
- radnici često sami intervjuišu svoje potencijalne menadžere;

(13) uvođenje programa obrazovanja i obuke

- obuka je primarna za postizanje cilja i podrazumeva potrebno upoznavanje sa metodama i tehnikama kontrole kvaliteta;
- neophodne su dodatne instrukcije o timskom radu i filozofiji kulture organizacije u pogledu MTK;

(14) aktivan rad na transformaciji

- kultura kvaliteta mora da postane praksa;
- pošto najviši menadžeri izrađuju i sprovode strategiju, radnici svoj doprinos daju tako što se dosledno pridržavaju kulture MTK.

ČETVRTI DEO: DIZAJN ORGANIZACIJE

UVOD

Jedna od najvažnijih odluka koju menadžeri donose je odluka o dizajnu organizacije. To je izbor organizacione strukture koja odgovara strategiji organizacije i okruženju u kome će članovi organizacije realizovati strategiju. Na taj način dizajn organizacije, odnosno njegovo kreiranje postavlja menadžere u položaj u kome moraju istovremeno pratiti šta se događa unutar organizacije, a šta izvan nje.

Put do dobre organizacione šeme vodi preko organizacionog dizajna. Nakon što smo videli kako su pojedine teorije objašnjavale organizacije i fenomene vezane za njihovo funkcionisanje, težište naše analize se prenosi sa teorija na njihovu primenu u praksi. U nastavku ćemo pokazati kako u procesu dizajniranja, uz pomoć teorija, menadžeri dolaze do različitih modela strukture. U zavisnosti od toga da li se oslanjaju na jednu ili drugu teoriju i njihove odluke o dizajnu mogu biti manje ili više dobre.

Rani teoretičari organizacije su se bavili uglavnom principima menadžmenta čija je primena imala za cilj da se stvori efikasan model organizacione strukture. U tom smislu, oni su definisali osnovne principe smatrajući da su oni univerzalni i ne zavisni od konteksta organizacije. Razlike ili različitost uslova ostali su izvan njihovih koncepata.

Organizacioni dizajn kao centralna aktivnost menadžmenta i glavni posao menadžera se posebno afirmiše 1960-ih godina, kada su se vodeće kompanije suočile sa radikalnim promenama u okruženju i kada su morale da menjaju strategiju a sa njom i svoju organizaciju. Nobelovac Herbert Simon tih godina piše da je organizacioni dizajn aktivnost menadžmenta na planiranju ciljeva, izboru sttategije kao načina za postizanje ciljeva, kreiranje modela organizacione strukture koji je u skladu sa situacijom i definisanje sistema za donošenje odluka.

Obimna literatura o organizacionom dizajnu, koja je nastala posle toga, ponudila je nove koncepte za kreiranje modela efikasne i efektivne organizacije, kao i brojne definicije organizacionog dizajna. Zajedničko ovim definicijama jeste da organizacioni dizajn objašnjavaju kao proces u kome se obavlja set menadžerskih aktivnosti na kreiranju organizacije, što uključuje stvaranje modela organizacione strukture i definisanje sistema, procesa i politika, koji taj model treba da podrže (planiranje i kontrola, donošenje odluka, informisanje, komuniciranje, motivisanje i nagrađivanje zaposlenih, i sl.).

Organizacioni dizajn se često poistovećuje sa organizacionom strukturom što je pogrešno. Organizaciona struktura je rezultat procesa dizajna ali nije jedini. Pored modela organizacione stukture dizajn ili dizajniranje uključuje set menadžerskih ili konsultantskih aktivnosti na kreiranju organizacionog ambijenta za funkcionisanje modela organizacione strukture tako da se postigne željena efikasnost.

Dizajn pored modela organizacione strukture uključuje kreiranje još i pratećih sistema i procesa. Prema tome, dizajn organizacije je aktivnost ili proces, a organizaciona struktura je proizvod toga procesa.

Menadžeri mogu da biraju između dva koncepta organizacionog dizajna, koji će u određenim uslovima kreirati različite vrednosti za organizaciju. To su: mehanički i organski dizajn.

1. ORGANIZACIONI DIZAJN

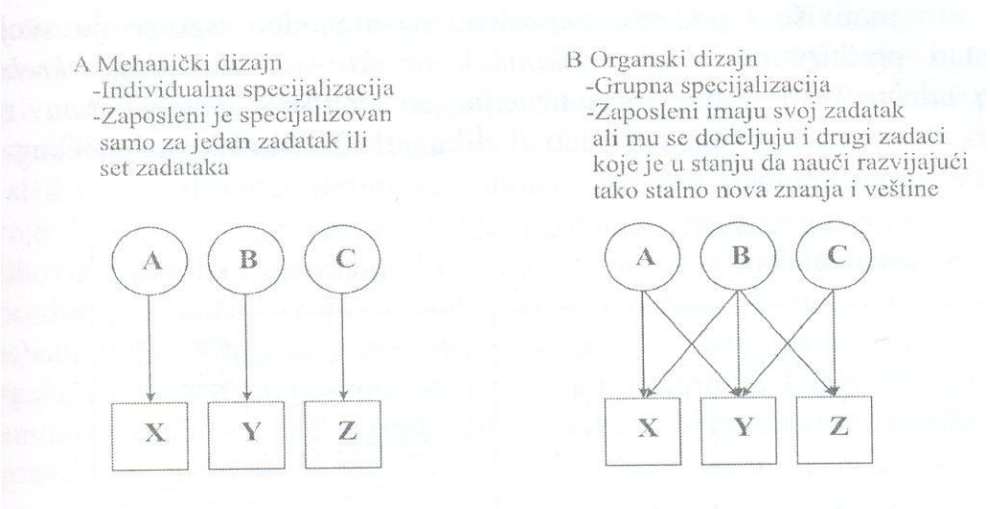
Za diferenciranje dizajna na mehanički i organski najzaslužniji su istraživači sa Tavistock instituta, Berns i Stalker, koji su uveli pojmove "mehanički" i "organski" da bi diferencirali organizacije na one koje su fleksibilne, koje imaju potencijal za prilagođavanje okruženju (organske) i one koje ga nemaju (mehaničke). Na bazi istraživanja prakse dvadeset industrijskih organizacija u V.Britaniji, utvrdili su da postoji međuzavisnost između menadžerskih aktivnosti i spoljašnjeg okruženja. Ustanovili su da postoje organizacije koje posluju u krajnje stabilnom, nepromenljivom okruženju, i organizacije čije je okruženje krajnje nestabilno ili turbulentno. U stabilnom okruženju, zahtevi okruženja su krajnje predvidivi, tako da organizacije niz godina obavljaju iste aktivnosti na uobičajeni način, sa jasnim organizacionim ulogama pojedinaca i ustaljenim linijama autoriteta i odgovornosti. Zaključak je da u stabilnim uslovima organizacije imaju osobine mehaničkog sistema. Suprotno tome, u nestabilnim uslovima, u kojima se situacija menja iz dana u dan, poslovi se menjaju tako da nije moguće kreirati čvrstu organizacionu strukturu. Nestabilni uslovi zahtevaju fleksibilnu organizaciju koja će imati osobine organskog sistema.

Ovi koncepti su naišli na opšte prihvatanje od strane mnogih autora, naročito onih koji su zagovarali situacioni pristup dizajnu. Zastupajući stanovište da i mehanički i organski dizajn, u zavisnosti od situacije, mogu biti pravo rešenje, ovi autori su razradili koncepte mehaničkog i organskog dizajna do nivoa da su postali standard za menadžerske odluke.[87]

Prema konceptu mehaničkog dizajna organizacija posluje u stabilnim uslovima, u kojima može da predviđa i planira svoje aktivnosti, da formalizuje i standardizuje svoje ponašanje. U stabilnom okruženju organizacija može da se ponaša kao stabilan sistem sa strogo formalizovanim pravilima. Struktura takve organizacije ima obeležja mehaničkog sistema: visoka specijalizacija, visoka formalizacija i visoka centralizacija. Mehanički dizajn usmerava zaposlene da se ponašaju u skladu sa svojim organizacionim ulogama. Odnos između zaposlenog (uloge) i zadatka je »jedan na jedan«. Znači, svaki pojedinac je specijalizovan da obavlja samo svoj zadatak, koji je jasno definisan i za koji je odgovoran, kao što je prikazano na slici br. 4.

[87] Leković, B., : Principi menadžmenta, Ekonomski fakultet, Subotica, 2003., str. 55

Slika br. 4. Uloge zaposlenih u mehaničkom i organskom dizajnu

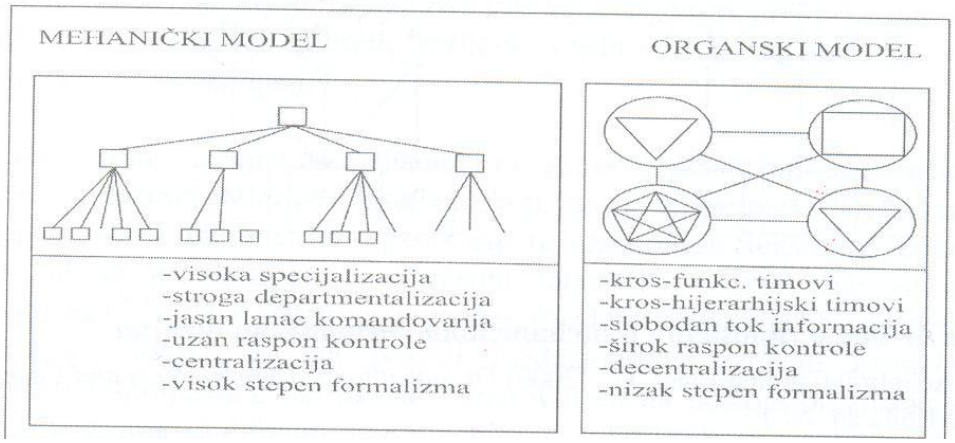


Izvor: Adaptirano prema Jones, G., (2000) Organisational Theory - Text and Cases, Prentice Hall., str. 54

U mehanički dizajniranoj organizaciji hijerarhija se strogo poštuje, i ona predstavlja osnovni mehanizam integracije, kako unutar tako i između subjedinica (užih delova organizacije). Status i rang zaposlenih se zasnivaju na formalnom autoritetu. Koordinacija aktivnosti se obezbeđuje kroz standardizaciju kvalifikacija i procesa. Stroga formalna pravila i procedure jasno definišu odgovornost i omogućuju kontrolu. Proces planiranja se odvija na uobičajeni način; planovi su realni budući da se zasnivaju na stabilnim i verovatnim podacima. Odluke se donose u vrhu organizacije centralizovano. Zaključak je da mehanički dizajn kreira birokratsku nefleksibilnu organizaciju.

Prema konceptu organskog dizajna organizacija posluje u nestabilnom okruženju, i zbog toga ne može sa sigurnošću da planira svoje aktivnosti, suočava se sa nestrukturiranim problemima, zbog čega su joj potrebne mnoge informacije, raznovrsna znanja i sposobnosti zaposlenih, naročito menadžera, kako onih u vrhu organizacije, tako i onih koji su bliže mestu obavljanja poslova i nastajanja problema. U nestabilnim uslovima menadžerske odluke o dizajnu idu u pravcu stvaranja fleksibilne organizacije, čije su osobine suprotne onim u mehaničkom dizajnu. Osobine organski dizajnirane organizacije predstavljaju drugi ekstrem u spektru mogućih izbora dizajna: široka specijalizacija, nizak nivo formalizacije ponašanja, autoritet je deligiran na niže nivoe što znači da se odluke donose decentralizovano; granice između subjednica (poslovnih funkcija) omogućuju bolje korišćenje resursa naročito ljudskih potencijala; koordinacija se ostvaruje kroz neposrednu saradnju u okviru operativnih tela, radnih grupa i timova. U ovom dizajnu planiranje je ključni proces; nema filtriranja informacija a komunikacije su otvorene u svim pravcima, što motiviše i podstiče zaposlene da slobodno ispoljavaju svoju kreativnost i preduzetnički duh. Zaključak je da organski dizajn kreira fleksibilnu debirokratizovanu organizaciju sa velikim potencijalom za korišćenje mogućnosti i šansi (videti sliku 5. Model mehaničkog i organskog dizajna).

Slika br. 5: Model mehaničkog i organskog dizajna



Izvor: Adaptirano prema Robins, S., (1998) OrganizationalBehavior, Prentice Hall International Inc, str. 497.

Od industrijske revolucije koja se desila u XIX veku do 70-ih godina XX veka organizacije su rasle i razvijale svoju strukturu od proste ka mehaničkoj, i polako i sigurno dobijale obeležja birokratije. Tome su pogodovala najmanje sledeća tri razloga: prvo, u tom periodu okruženje je bilo relativno stabilno; drugo, niska konkurencija omogućila je rutinsku tehnologiju (masovna proizvodnja), i treće, velike organizacije su primenjivale strategiju minimiziranja troškova, a inovativnost su prepustile malim organizacijama.[88]

Situacija se bitno promenila tokom 60-ih i 70-ih godina XX veka. Okruženje je postalo nestabilno i ništa više nije bilo sigurno. Konkurencija se pojavljuje na globalnom nivou. Da bi ostali u trci menadžeri vrše restrukturiranje svojih organizacija. Koncept mehaničkog dizajna nije odgovarao u novim uslovima. Menadžeri su počeli da koriste organski dizajn. Da bi obezbedili fleksibilnost svojim organizacijama smanjili su broj zaposlenih i broj rukovodilaca, smanjili su nivo specijalizacije i formalizacije, uveli su projektne i interfunkcionalne timove i uključili zaposlene u proces odlučivanja. Menadžeri su shvatili da u nestabilnom okruženju nefleksibilna organizacija završava bankrotstvom. To ne znači da je mehanički dizajn definitivno odbačen a da je organski dizajn u svemu prihvaćen. Organizacije se kreću između mehaničkog i organskog dizajna. Sve uspešne organizacije su pronašle balans između mehaničke i organske strukture. Možemo zaključiti da je organizacioni dizajn proces stvaranja organizacije jednog privrednog ili neprivrednog subjekta, koji uključuje menadžerske aktivnosti kreiranja modela organizacione strukture i definisanju procesa i sistema koji treba da podrže njegovo funkcionisanje. Ove aktivnosti se ogledaju u sledećim poslovima: definisanje uloga i pozicija (radnih mesta), određivanje broja izvršilaca, definisanje broja i veličine užih oranizacionih jedinica i njihovih zadataka, definisanje linija autoriteta, izbor mehanizama povezivanja i koordinacije rada organizacionih delova, odluke o sistemu planiranja i mehanizmima kontrole i sl. Ovako složene i važne menadžerske

[88] Robbins, M. Coulter: Menadžment, Data status, Beograd, 2005., str. 67

aktivnosti organizacionog dizajna daju za pravo onim autorima koji tvrde da je dizajn centralno pitanje svake organizacije (preduzeća, kompanije, klinike, državne uprave).

1.1. Osnovni pojmovi organizacionog dizajna

U cilju razumevanja procesa dizajna parametara i izgradnje modela organizacione strukture u ovom poglavlju ćemo objasniti najvažnije pojmove i kategorije organizacionog dizajna, i to: (a) diferencijacija i integracija organizacije, (b) faktori (uslovi) organizacione strukture, (c) parametri strukture i (d) organizaciona struktura (kreiranje organizacione šeme).

Za razumevanje narednih izlaganja važno je napomenuti da ćemo koristiti koncept dizajna zasnovan na situacionoj teoriji, zato što je ova teorija integrisala prethodne koncepte i dopunila ih na taj način što je u analizu uvela kontekstualne (situacione) varijable. Na taj način je stvoren jednostavan model za dizajniranje strukture: situacione varijable (uslovi) — strukturne varijable (parametri) —> model strukture—> organizacione performanse.Takođe, koristićemo termin organizacija umesto preduzeće zato što je proces stvaranja organizacione strukture, koji se ovde vezuje uglavnom za preduzeće, uz uvažavanje određenih specifičnosti, primenljiv za sve organizacije: profitne, neprofitne, privatne, državne, humanitarne, obrazovne, istraživačke i sl.

1.2. Diferencijacija i integracija

Diferencijacija i integracija su procesi organizacionog dizajna u kojima se kreiraju parametri strukture. Reč je o konceptima dizajna koji objašnjavaju procese stvaranja organizacione strukture. Ovi koncepti su zasnovani na sistemskoj, sistuacionoj i bihejviorističkoj teoriji. Kreirali su ih istraživači sa Harvard Business School, Lorens i Lorš, autori koji podržavaju organski model dizajna". Suština je u tome da organizacije koje imaju različita okruženja treba da budu različito dizajnirane. Budući da je i okruženje diferencirano na niz subokruženja: tržišno, tehnoekonomsko, naučno i sl., to i organizacije unutar sebe moraju biti izdiferencirane na subjedinice ili departmane, kako bi svaka od njih uspešno korenspondirala sa svojim subokruženjem: marekting sa tržištem, proizvodnja sa tehnoekonomskim, a razvoj sa naučnim subokruženjem. To znači da će neke subjedinice biti organizovane prema mehaničkom modelu dizajna i imaće pojavni oblik mašinske birokratije, na primer proizvodnja, dok će druge biti organizovane prema modelu organskog dizajna i imaće pojavni oblik adhoc kratije, na primer marketing ili IR funkcija. Drugim rečima, u jednima će biti visoka specijalizacija, visoka formalizacija i centralizovan autoritet, a u drugima obrnuto. Pored razlika u strukturi ovi koncepti uključuju i razlike u ponašanju zaposlenih. Lorens i Lorš veruju da efikasnost organizacije ne zavisi samo od toga da li je strukturirana prema modelu mehaničkog ili organskog dizajna nego i od karakteristika zaposlenih koji u toj organizaciji rade. Razlike u ponašanju zaposlenih grupisali su u tri karakteristična oblika ponašanja:

- da li su orijentisani na zadatak ili na ličnost,
- da li su orijentisani kratkoročno ili dugoročno, i
- da li su više posvećeni grupnim ili organizacionim ciljevima.

Od profila zaposlenih, njihovih orijentacija i očekivanja od organizacije u kojoj rade, njihove individualne kulture, stepena zrelosti i sposobnosti da, pored obavljanja konkretnog posla, prihvate odgovornost za organizacione ciljeve, spremnosti da kreiraju, inoviraju i menjaju, stepena organizacione posvećenosti, treba da zavisi odluka menadžera o tome koliki stepen diferencijacije i integracije je optimalan u datoj situaciji. Nekim ljudima u organizaciji neće smetati uzan (specijalizovan) posao, dok će neki tražiti prostor da se razmahnu, jedni će opet prihvatiti poslušnost, pravila i procedure kao stvari o kojima ne treba raspravljati, dok će drugi visoku formalizaciju i visoku hijerarhiju doživeti kao gušenje individualnih sloboda i kreativnosti. Treba reći da koncepti diferencijacije i integracije imaju poruku za menadžere da ovi procesi nisu sami sebi cilj niti je organizaciona struktura, bilo da je kreirana na konceptu mehaničkog ili konceptu organskog dizajna sama po sebi efikasna, nego da će njena efikasnost zavisiti od karakteristika ljudi koji rade u toj organizaciji.

Diferencijacija je proces u kome se alociraju ljudi i sredstva na određene zadatke i definišu odnosi između izvršilaca i rukovodilaca. To znači da se organizaciona diferencijacija vrši po horizontali i vertikali.

U procesu horizontalne diferencijacije dolazi do podele rada i specijalizacije pojedinaca i subjedinica, tako što se definišu individualne organizacione uloge (radna mesta). U osnovi diferencijacije su individualne organizacione uloge. Organizaciona uloga je skup određenih ponašanja koja se traže od osobe, u zavisnosti od njegove ili njene pozicije u organizaciji. Definisanje organizacionih uloga ima za rezultat podelu rada i formalizaciju ponašanja. Značaj organizacionih uloga je dvojak: one omogućavaju kontrolu i stabilnost strukture u relativno dužem roku. Organizacione uloge omogućavaju kontrolu: da li se ljudi u organizaciji ponašaju u skladu sa svojom ulogom, odnosno da li obavljaju dodeljene zadatke. Pored toga, jasno definisane uloge, sa jasnim autoritetom i pripadajućom odgovornosti za svako radno mesto obezbeđuju stabilnost modela strukture za relativno duži vremenski period, ne zavisno od stepena fluktuacije ljudi. Ljudi dolaze i odlaze a organizacione uloge ostaju. Organizacione uloge se dalje grupišu u subjedinice ili departmane. Na taj način u procesu horizontalne diferencijacije dizajnira se parametar podela rada ili specijalizacija.[89]

Vertikalna diferencijacija predstavlja način na koji se uspostavljaju hijerarhijski odnosi u organizaciji. U procesu vertikalne diferencijacije definišu se razlike između ljudi prema autoritetu i rangu. Hijerarhija je važan elemenat organizacione strukture kojim se utvrđuje koje kome odgovoran i ko kome podnosi izveštaj. U procesu vertikalne diferencijacije oblikuje se parametar delegiranje autoriteta.

Integracija je proces u kome se organizacione uloge, pozicije ili jednostavno poslovi grupišu u uže organizacione jedinice ili departmane, a zatim koordiniraju i kontrolišu njihove aktivnosti da bi organizacija uspešno funkcionisala kao celina. U procesu integracije oblikuju se dva strukturna parametra: departmentalizacija i koordinacija. Organizaciona integracija je značajan problem dizajna i složen menadžerski posao. Suštinu problema integracije čine odluke o izboru načina na koji će se grupisati poslovi i izbor načina na koji će se koordinirati i kontrolisati rad u jednoj organizaciji. Različiti su pristupi rešavanju ovog problema. Pristalice mehaničkog dizajna predlažu grupisanje poslova prema srodnosti u relativno velike grupe poslova (funkcije) i

[89] Miljević, M., Poslovna etika i komuniciranje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008., str. 87

koordinaciju putem direktne kontrole, standardizacije procesa i formalizacije ponašanja zaposlenih. Pristalice organskog dizajna veruju da se efikasna integracija diferenciranih a međusobno zavisnih aktivnosti pre može postići njihovim grupisanjem prema predmetnom (tržišnom) ili procesnom kriterijumu i koordinacijom putem neposrednog komuniciranja u okviru operativnih tela, kao što su radne grupe i interfunkcionalni timovi. Koji oblik grupisanja i koordinacije će biti korišćen zavisi od datih uslova u konkretnoj organizaciji (situacionih faktora).

Između diferencijacije i integracije postoji direktna međuzavisnost. Ako je organizacija visoko diferencirana, sa velikim brojem organizacionih uloga i rukovodilačkih pozicija, biće neophodna i visoka integracija da bi organizacija efikasno koordinirala i kontrolisala svoje aktivnosti. Biće potreban veći broj izvršilaca kao i rukovodilaca, a to povećava troškove organizacije. Da ne bi došlo do balasta viška zaposlenih menadžerima se sugeriše nizak nivo diferencijacije i integracije za jednostavne i male organizacije i optimalan nivo za kompleksne i velike organizacije.

1.3. Faktori organizacione strukture

Faktori (uslovi) strukture su kontekstualne ili situacione varijable koje utiču na dizajn parametara strukture. Mogu se prepoznati dve velike grupe faktora. Faktori koji deluju iz okruženja i faktori koji deluju iz same organizacije. Faktori okruzenja su: tržište, konkurencija, tehnološke inovacije, procesi globalizacije, državna ekonomska politika, državna zakonska regulativa i sl. Ovi faktori utiču na prirodu okruženja tako što ga čine stabilnim ili nestabilnim, turbulentnim, prijateljskim ili neprijateljskim, jednostavnim ili složenim, i sl. Na faktore okruženja organizacije teško mogu pojedinačno da utiču, sem preko svojih asocijacija, kao što su komore ili druge vrste udruženja. Zbog toga se u procesu dizajniranja organizacije polazi od ovih faktora kao datih. Na drugoj strani su faktori u samoj organizaciji. Oni su brojni, a najvažniji su: priroda i karakteristike poslova ili biznisa kojima se organizacija bavi i oblik njihove međuzavisnosti; karakteristike tehnologije koju koristi; karakteristike ljudi koji rade u organizaciji; stil liderstva i organizaciona kultura, veličina i zrelost ili starost organizacije, odnosno faza životnog ciklusa u kojoj se organizacija nalazi i sl. Za razliku od faktora okruženja, koje menadžeri organizacije retko mogu da kontrolišu, organizacioni faktori se u velikoj meri mogu kontrolisati i menjati. Na primer, ako se menadžment odluči da napravi zaokret u biznisu, da neke poslove napusti a neke afirmiše ili uvede nove, znači da menja strategiju, može u skladu sa tim, što se po pravilu i radi, prilagođavati tehnlogiju, strukturu zaposlenih, organizacionu kulturu, i sl. Nakon toga ili paralelno sa tim menadžeri pokreću aktivnost na kreiranju novog modela strukture.

1.4. Parametri strukture

Parametri strukture su elementi ili dimenzije organizacije koje pokazuju kako je u jednoj organizaciji izvršena podela rada, na koji način je izvršena deparmentalizacija, kako je raspoređen autoritet i kako se koordiniraju aktivnosti organizacije. U procesu dizajniranja koga, kao što smo videli, čine proces diferencijacije i proces integracije, oblikuju se sledeća četiri parametra ili dimenzije organizacione strukture: (1) podela rada,

(2) delegiranje autoriteta, (3) grupisanje poslova u uže jedinice i (4) mehanizmi koordinacije.

Podela rada je strukturni parametar koji pokazuje koliki je stepen specijalizacije izvršilaca u organizaciji i, u skladu sa tim, koje su karakteristika organizacije, u smislu kompetencija, sposobnosti i veština zaposlenih za postizanje visokih performansi. S druge strane, na osnovu stepena specijalizacije može se zaključivati da li su uloge zaposlenih svedene na rutinu ili su u poziciji da ispoljavaju kreativnost i inovativno ponašanje. Delegiranje autoriteta je parametar strakture koji pokazuje kakav je sistem za donošenje odluka, odnosno da li je odlučivanje u organizaciji centralizovano ili decentralizovano.

Grupisanje poslova je parametar strukture koji pokazuje kako je izvršeno grupisanje poslova u uže organizacione jedinice, odnosno kako je organizacija departmentalizovana. Grupisanje može biti prema funkcijama (funkcionalna deparmentalizacija), prema proizvodima (proizvodna deparmentalizacija), prema tržištima (tržišna deparmentalizacija), prema geografskim područjima (geografska deparmentalizacija), i sl.

Koordinacija je parametar strukture koji pokazuje koji se instrumenti koriste da bi se uskladilo funkcionisanje svih delova organizacije, kako bi ona poslovala kao integrisani sistem sa potrebnom autonomijom svojih delova, i kako se postiže kontrola celine nad delovima. Tri klasična mehanizma koordinacije su: direktna kontrola putem hijerarhijskih odnosa, standardizacija i neposredno komuniciranje. Savremeni mehanizam koordinacije je organizaciona kultura.

U procesu dizajna parametara strukture moraju se ispoštovati sledeća dva principa[90]:

■ princip kongruencije, koji podrazumeva visok stepen slaganja između konfiguracija parametara i faktora dizajna. Na primer, ako je okruženje dinamično organizacija će ići na širu specijalizaciju, tržišno grupisanje i delegiranje autoriteta; dok će u stabilnom okruženju ići na usku specijalzaciju, funkcionalno grupisanje i centralizaciju autoriteta;

■ princip konzistentnosti parametara, koji podrazumeva visok stepen slaganja parametara, a to znači da konfiguracije parametara moraju biti usaglašene. Na primer, ako se u organizaciji poslovi grapišu u divizije podrazumeva se relativno visok stepen delegiranja autoriteta na divizijske menadžere, formalizacija ponašanja i kontrola rada divizija putem biznis planova. U suprotnom, ako bi se, na primer, zadržao centrlaizovani autoritet neminovno bi došlo do problema u funkcionisanju organizacije i konflikata između divizijskih menadžera i menadžmenta organizacije. Takav model strukture jednostavno ne bi mogao da opstane.

1.5. Organizaciona struktura

Organizaciona struktura predstavlja formalno utvrđeni sistem odnosa između pojedinaca i grupa, u kome su njihove međusobne veze određene rasporedom zadataka, odgovornosti i autoriteta. Koncept organizacione strukture je apstraktan koncept koji, na osnovu pretpostavljenih situacija u kojima se organizacije mogu naći, kreira različite

[90] Drucker, P., F., Postkapitalističko društvo, Grmeč - Privredni pregled, Beograd, 1995., str. 105

modele. Organizaciona struktura je zasnovana na sistemu povezanih uloga u kome su njihovi međusobni odnosi definisani određenim ponašanjem u obavljanju zadataka, tako da uloge mogu jedna drugu blokirati ukoliko se ne poštuje propisano ponašanje u obavljanju zadataka.

Neke uloge zahtevaju da ljudi izvršavaju određene poslove, a neke druge zahtevaju da ljudi nadgledaju ponašanje dragih ljudi. Suštinu koncepta organizacione strukture čine dve kategorije individualnih organizacionih uloga ili pozicija: izvršne, koje se grupišu i povezuju u uže organizacione delove, subjedinice ili departmane; i upravljačke pozicije, kojima se dodeljuje autoritet za koordinaciju i kontrolu rada zaposlenih u ovim jedinicama. Subjedinice predstavljaju uže organizacione delove ili departmane u jednoj organizaciji u okviru kojih su grupisane organizacione uloge.

Organizaciona struktura može biti formalna i neformalna. Formalna organizaciona struktura je formalno utvrđena od strane menadžmenta preduzeća, definisana statutom i pratećim aktima i formalno predstavljena organizacionom šemom. Neformalna organizaciona struktura predstavlja neformalne odnose između pojedinaca i grupa, koji se ne mogu predstaviti šemom, ali objektivno postoje u organizaciji. Nastaje u procesu neformalnog komuniciranja između pojedinaca iz različitih organizacionih jedinica i pomaže članovima organizacije da lakše obave posao za koji su zaduženi, ili da lakše ostvare neke individualne ili grupne ciljeve u kojima ih ograničava formalna organizacija.

Model oganizacione strukture predstavlja kombinaciju različitih konfiguracija strukturnih parametara. Model strukture pokazuje na koji način je jedna organizacija strakturirana po delovima i kako su oni mađusobno povezani; zatim kako izgledaju linije autoriteta ili lanac komandovanja, odnosno kako je uređen sistem za donošenje odluka. Izgled modela strukture će zavisiti od odluke menadžera o stepenu podele rada i specijalizacije, o načinu grupisanja poslova u organizaciji, o delegiranju autoriteta i načinu donošenja odluka i o stepenu formalizacije ponašanja u organizaciji i mehanizmima koordinacije.

Moguće su različite tipologije modela strukture. U literaturi iz oblasti organizacionog dizajna najčešće su dve karakteristične tiplogije zasnovane na različitim kriterijumima koje su njihovi autori smatrali za najvažnije.

Prva i najstarija tipologija polazi od parametra departmentalizacije i diferencira tri osnovna modela strukture:

- funkcionalni model, koji nastaje kao rezultat funkcionalnog grupisanja poslova u organizaciji tako što se, prema sličnosti poslova, formiraju funkcionalne jedinice kao što su: nabavka, proizvodnja, prodaja, finansije, i sl.; koje kreiraju bazični okvir modela;
- divizionalni model, koji nastaje kao rezultat grupisanja poslova prema izabranom tržišnom kriterijumu, koji može biti proizvod, kupac ili region, i formira model strakture u kome je organizacija podeljena na divizije kao relativno nezavisne i samostalne delove;
- matrični model, koji nastaje kao izvedena forma iz prethodna dva modela, tako što se od funkcionalnih specijalista formiraju matrični timovi za specifične zadatke vezane za poslovanje divizija.[91]

[91] Burns, T. and Stalker, G.M., The Management of Innovation, London, Tavistock, 1961., str. 109

Ovoj tiplogiji se može zameriti da je jednostrana zato što fokusira samo jedan parametar. Međutim, ona je veoma korišćena i rasprostranjena u praksi upravo iz razloga što je jednostavna i što se praktično na ovoj tipologiji zasniva makroorganizaciona šema (organizam) svake organizacije, ma koliko ona bila velika i složena.

Druga tipologija je prema Henri Mincbergu poznata u literaturi kao Mincbergov okvir. Prema Mincbergu organizacije su sastavljene iz pet osnovnih elemenata ili dominantnih grupa pojedinaca koji obavljaju određene poslove:

- operativna sfera, koju čine radnici operativci koji obavljaju osnovnu aktivnost organizacije;
- strateški vrh, koji čine rukovodioci najvišeg nivoa odgovorni za funkcionisanje celokupne oganizacije;
- sređnja linija, koju čine rukovodioci srednje linije koji su veza između vrha i operative;
- tehnostruktura, koju čine stručnjaci koji su odgovorni za standardizaciju aktivnosti u organizaciji (računovođe, programeri, kontrolori);
- osoblje za podršku, u koje spadaju ekspertski poslovi tipa pravnih, finansijskih, istraživačkih, konsultantskih, i sl.[92]

Osnovno polazno pitanje Mincbergovog okvira za dizajn strukture jeste koji će organizacioni model najbolje odgovarati u uslovima u kojima jedna od ovih pet grapa poslova dominira u jednoj organizaciji. U skladu sa tako postavljenim pitanjem Mincberg je diferencirao pet modela strukture:

- jednostavna struktura, za uslove male preduzetničke organizacije u kojoj je dominantna grupa strateski vrh; struktura je jednostavna, odnosi su neformalni, autoritet centralizovan u jednom pojedincu;
- mašinska birokratija ili birokratski model, za uslove velike organizacije i složenih uslova (okruženje,tehnologija, starost organizacije), sa jasnim linijama autoriteta, u kome je dominantna grapa poslova tehnostruktura;
- profesionalna birokratija ili profesionalni model, za uslove organizacije u kojoj se autoritet nalazi u rukama ograničenog broja profesionalaca, a dominantnu grapu poslova u organizaciji čini operativa;
- divizionalni model, za uslove velikih organizacija sa brojnim divizijama u kome je dominantna grapa srednja linija menadžmenta;
- adhoc kratija, koji može imati pojavni oblik matrične, inovativne ili timske strukture, u kome dominantnu grupu pojedinaca čine eksperti. Ovaj model se koristi u uslovima dinamičkog okruženja kada inovacije i učenje postanu kritičan faktor za opstanak organizacije.[93]

Budući da je Mincbergov okvir sveobuhvatan i da uzima u obzir sve dimenzije organizacione strukture, autori ove knjige se opredeljuju za Mincbergovu tipologiju, tako da će u nastavku modeli strukture biti analizirani u skladu sa njom.

[92] Burns, T. and Stalker, G.M., The Management of Innovation, London, Tavistock, 1961., str. 110
[93] Burns, T. and Stalker, G.M., The Management of Innovation, London, Tavistock, 1961., str. 111

1.6. Organizaciona šema

Model organizacione strukture se grafički predstavlja organizacionom šemom ili organogramom. Na osnovu organizacione šeme možemo praviti analizu modela strukture, tako što ćemo analizirati kriterijume na osnovu kojih su grupisani poslovi u organizacione delove, i na osnovu linija autoriteta zaključivati da li se radi o centralizovanom ili decentralizovanom sistemu odlučivanja. Ovu analizu ćemo upotpuniti analizom konkretnih uslova, kao što su: delatnost organizacije, starost i veličina, karakteristike zaposlenih, tržišna pozicija, i sl.

Organizaciona šema je grafički prikaz ili slika formalnog modela organizacione strukutre. U organizacijama se neprekidno smenjuju periodi stabilnosti i promena, organizaciona struktura menja svoj izgled, pa tako organizaciona šema kao sredstvo kojim se prikazuje nastala promena. Svaka organizacija ima tri nivoa organizovanja: individualni ili mirko nivo, grupni ili mezo nivo i organizacioni ili makro nivo. Organizaciona šema prati ove nivoe.

Mikro nivo organizovanja ili mikroorganizacija pokazuje na koji način je pozicionirana svaka organizaciona uloga odnosno zaposleni u organizaciji, ili kako su dizajnirana radna mesta. Činjenica koja je važna za svakog pojedinca u organizaciji jeste mesto i uloga koju ima u organizacionoj strukturi. Važna pitanja za svakog zaposlenog u organizaciji jesu: koji posao i kako treba da obavlja, koje su mu odgovornosti i kome je odgovoran. Ova pitanja se definišu odlukom o sistematizaciji radnih mesta.

Sistematizacija radnih mesta predstavlja dokumenat u kome se definišu nazivi radnih mesta, potrebne sposobnosti i obrazovanje i broj zaposlenih koji će u organizaciji imati istu poziciju (broj izvršilaca). Sistematizacija je uvek praćena opisom radnih mesta . O stepenu podele rada i nivou specijalizacije u datoj organizaciji može se zaključivati iz opisa radnih mesta.

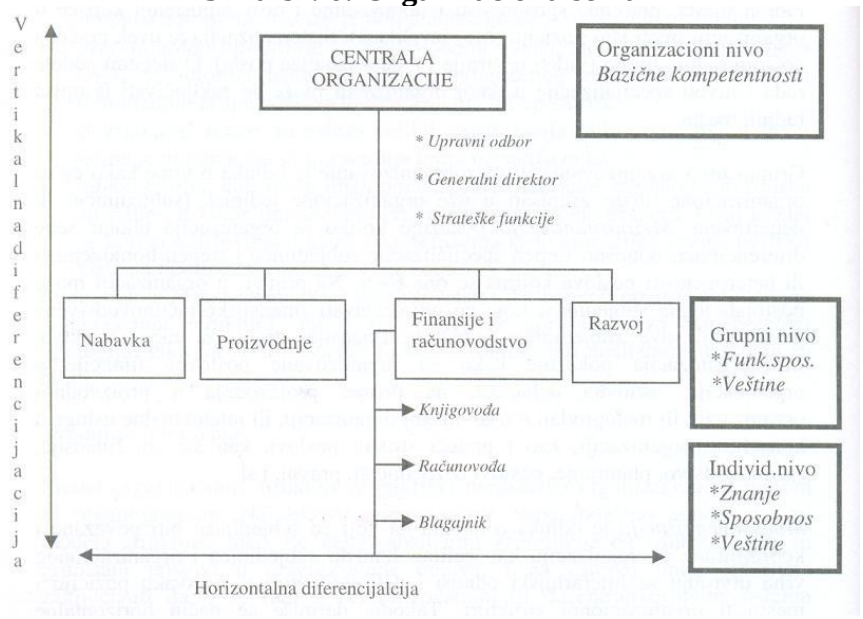
Grupni nivo organizovanja ili mezoorganizovanje je odluka o tome kako će se organizacione uloge grupisati u uže organizacione jedinice (subjedinice) ili departmane. Mezoorganizacija pokazuje koliko je organizacija unutar sebe diferencirana, odnosno stepen specijalizacije subjedinica i stepen homogenosti ili heterogenosti poslova kojima se one bave. Na primer, u organizaciji može postojati jedna subjedinica koja će objedinjavati finansijsko-računovodstvene poslove, ili dve subjedinice: jedna za finansije, druga za računovodstvo. Mezoorganizacija pokazuje kako su organizovane poslovne funkcije u organizaciji: osnovna delatnost, na primer proizvodnja u proizvodnoj organizaciji, ili maloprodaji u trgovinskoj organizaciji, ili intelektualne usluge u konsalting organizaciji, kao i prateći stručni poslovi, kao što su: finansije, računovodstvo, planiranje, poslovi bezbednosti, pravni, i sl.

Makroorganizacija je odluka o načinu na koji će subjedinice biti povezane i koordinirane u organizaciju kao celinu. Između subjedinica i organizacionog vrha utvrđuju se hijerarhijski odnosi i definiše autoritet za svaku poziciju i mesto u organizacionoj strukturi. Takođe, definiše se način horizontalne koordinacije između subjedinica, vodeći pri tom računa o stepenu njihove međuzavisnosti u procesu rada. Prema tome, makroorganizaciona šema pokazuje istovremeno koliki je stepen diferencijacije i integracije jedne organizacije. Ono što se iz makroorganizacije ne vidi to je način na koji je organizacija diferencirana i integrisana. Zbog toga, uz

makroorganizacionu šemu eksperti koji kreiraju straktura jedne organizacije, pored makroorganizacione šeme, moraju kreirati i mezoorganizacionu šemu iz koje će se videti unutrašnja struktura organizacije, i mikroorganizacionu šemu (sistematizacija), iz koje će se videti unutrašnja struktura subjedinica. Na taj način, organizacija dobija svoju strukturu od vrha do dna.

Sa organizacionom šemom organizacija počinje svoj život prema konceptu organizacionog dizajna koji se potvrđuje odlukom menadžmenta organizacije. Međutim, da li će funkcionisanje organizacije teći prema konceptu dizajna i očekivanjima menadžera najviše zavisi od Ijudi koji u organizaciji rade. To znači da ni jedna organizacija nije efikasna sama po sebi već njena efikasnost zavisi od ponašanja Ijudi koji u njoj rade. Zato menadžeri imaju važan zadatak da rade na razvoju ljudi kako bi oni razumeli svoje organizacione uloge i pravila ponašanja koja im nameće organizacioni dizajn.

Slika br. 6: Organizaciona šema



Izvor: W. H. Newman, E. K. Warren and A. R. McGill: The Process of Management - Strategy, Action, Results, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1987., str. 97

Treba reći da organizaciona šema može biti jednostavna ili složena. Odluke o stepenu diferencijacije i integracije mogu, na žalost, i u jednostavnim organizacijama komplikovati život Ijudima koji u njima rade i umanjiti njihovu efikasnost. Kreiranje organizacione šeme je složen intelektualni posao menadžera i profesionalaca (konsultanata) za razvoj organizacije. Odluka o tome kome će se poveriti posao na dizajniranju organizacione strukture može biti od strateškog značaja za jednu organizaciju.[94]

[94] Robbins, M. Coulter: Menadžment, Data status, Beograd, 2005., str. 53

1.7. Značaj organizacionog dizajna

Cilj organizacionog dizajna jeste da se kreira model organizacione strukture koji će osposobiti organizaciju za kreiranje vrednosti za akcionare, zaposlene i potrošače. Struktura koja osposobljava organizaciju za kreiranje vrednosti predstavlja komponentu njenih strategijskih sposobnosti i doprinosi njenom uspešnom opstanku na dugi rok. Organizacioni dizajn je svojevrsni resurs organizacije koji je u istoj ravni sa drugim resursima. Menadžerima se ukazuje na činjenicu da u procesu dizajniranja svoje organizacije mogu unapred da utiču na njenu neefikasnost, tako što će preteranom specijalizacijom (diferencijacijom) i velikim brojem jedinica (integracijom) prouzrokovati visoke troškove i nezadovoljstva zaposlenih.

1.7.1. Kreiranje vrednosti za akcionare

U procesu dizajniranja modela organizacione strukture menadžeri obavljaju istovremeno.dve grupe aktivnosti sa suprotnim ishodima, i to: aktivnosti diferencijacije koje vode podeli organizacije, i aktivnosti integracije koje vode povezivanju delova u celini. Ukoliko se odluče za veću diferencijaciju to će imati uticaja na veći broj zaposlenih i menadžera. Što je organizacija više diferencirana to znači veće razlike između delova zbog čega će biti potrebni kompleksniji mehanizmi koordinacije. Sve to znači i veće troškove, odnosno nižu organizacionu efikasnost. Osnovni zadatak menadžera je da nađu meru i uspostave ravnotežu između diferencijacije i integracije.

1.7.2. Kreiranje vrednosti za zaposlene

Utvrđeno je da postoji tesna veza između karakteristika organizacione strukture i satisfakcije zaposlenih. Dizajniranje organizacije znači utvrđivanje uloga za svakog pojedinca u izvršnim i upravljačkim procesima i formalizaciju njihovog ponašanja. Zaposleni često nisu svesni da se svojom odlukom da rade u određenoj organizaciji, dobrovoljno odriču dela slobode i prihvataju organizaciona pravila i norme ponašanja. Ukoliko u procesu dizajniranja dođe do visoke diferencijacije biće potrebna visoka formalizacija i standardizacija, zaposleni mogu postati zarobljenici procedura i pravila, lišeni slobode kreiranja i inoviranja, a to kod nekih pojedinaca može izazvati nezadovoljstvo, stres i frustraciju, odnosno pad individualnih i organizacionih performansi. Generalno organizacije koje su visoko diferencirane i integrisane imaju nisko učešće zaposlenih u odlučivanju i nisku satisfakciju zaposlenih, i obrnuto. Međutim, pojedinačno uzev to ne mora da znači. Sve zavisi šta ljudi očekuju od svoje organizacije, i koji je profil zaposlenih u organizaciji. Menadžeri treba da znaju da se ljudi individualno razlikuju i da će te razlike prouzrokovati njihov različit odnos prema specijalizaciji, centralizaciji, formalizaciji i kontroli. Zbog toga, specijalizacija ne mora uvek biti nepresušan izvor produktivnosti. Štaviše, preterana specijalizacija kod mnogih ljudi dovodi do nezadovoljstva ili disatisfakcije. Visoka specijalizacija može dovesti do stagniranja i zaostajanja u ličnom razvoju pojedinaca. Slično je i sa ostalim dimenzijama strukture, distribucijom autoriteta i kontrolom.

Visoka diferencijacija i visoka integracija neće odgovarati ljudima koji žele slobodu dok rade, dok će drugim ljudima koji se osećaju sigurnije kada znaju da je šef tu negde u blizini i kada im uvek može biti na raspolaganju sasvim dobro odgovarati. Zaključak je da odluka o organizacionom dizajnu, sa aspekta kreiranja vrednosti za zaposlene, treba da uvažava karakteristike posla i individualne razlike u pogledu kvalifikovanosti, starosti i iskustva, sposobnosti, vrednosnog sistema, i sl. U suprotnom, neadekvatna struktura će prouzrokovati opšti pad performansi organizacije. Kao što je već rečeno menadžeri mogu da biraju između dva koncepta organizacionog dizajna: mehanički ili organski.

1.7.3. Kreiranje vrednosti za potrošače

Model organizacione strukture stvoren u procesu organizacionog dizajna kreiraće vrednost za potrošače samo ako obezbeđuje pretpostavke za visoke performanse: visoku produktivnost, visok kvalitet, i cenu koju su potrošači spremni da plate. U izboru između mogućih organizacionih opcija uvek se polazi od ciljeva, a onda se traga za strukturom koja će podržati njihovo ostvarivanje. Savremena organizacija svoj opstanak na dugi rok zasniva na svojim sposobnostima za kreiranje vrednosti za svoje ključne stejkholdere: akcionare, zaposlene i potrošače. Zato se menadžeri u procesu stvaranja efikasnog modela organizacione strukture moraju rukovoditi ovim ciljevima, i na njima zasnivati proveru ispravnosti mogućih opcija.

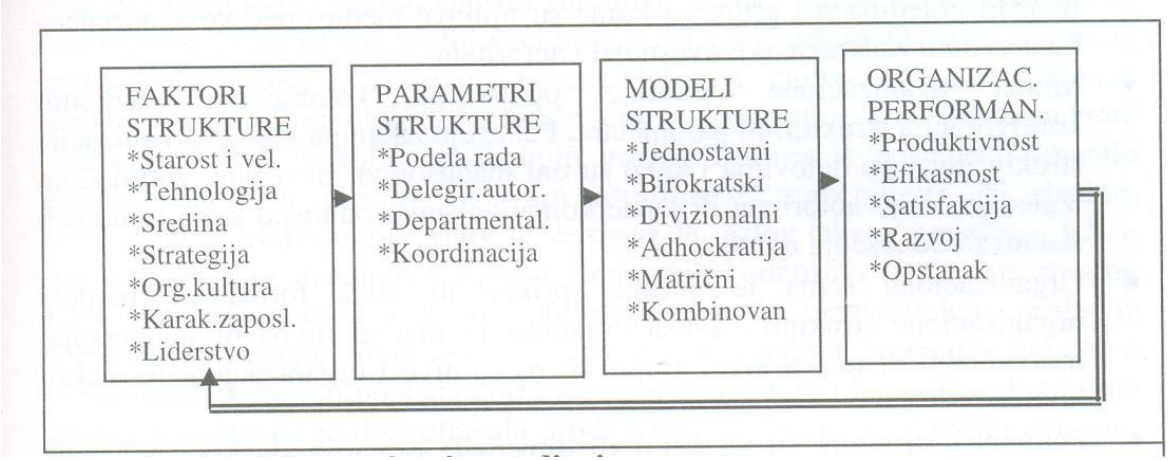
1.8. Model organizacionog dizajna

Dizajniranje strukture koja odgovara organizaciji predstavlja veliki izazov za menadžere. Svaki oblik dizajna ima svoje prednosti i nedostatke. Da li je organski model bolji od mehaničkog? Lorens i Lorš smatraju da u zavisnosti od situacije i jedna i druga solucija mogu predstavljati pravo rešenje. Zadatak menadžera je da u procesu dizajniranja ocenjuju koliko su potencijali modela adekvatni situaciji u kojoj se organizacija nalazi da bi se maksimalno iskoristile prednosti a minimizirali nedostaci. S obzirom na to da u praksi nema čistih modela, izbor između mehaničkog ili organskog dizajna svodi se na odluku menadžera o tome da li će model strukture imati više mehaničkih ili više organskih osobina. Većina organizacija predstavlja njihovu kombinaciju. Po pravilu, najuspešnije su baš one organizacije koje balansiraju između mehaničkog i organskog modela. One su istovremeno i mehaničke i organske, što je dobro jer su istovremeno i stabilne i dinamične, osposobljene da deluju u oba smera; postižu i efikasnost i efektivnost. Neki poslovi će se organizovati prema mehaničkom dizajnu, na primer računovodstva, dok će drugi imati organsku strukturu, na primer marketing ili istraživanje. U osnovi, dizajn savremene organizacije kreiraju faktori odnosno uslovi koji stalno narušavaju ravnotežu između organizacije i njene interne i eksteme sredine, zbog čega organizacije moraju da se prilagođavaju tako što menjaju svoju strategiju i ciljeve a zatim i organizacionu strukturu. Situacioni model dizajna je u trendu." Istraživanja pokazuju da se danas većina menadžera u dizajniranju organizacije ponaša u skladu sa zahtevima situacije. Ne postoji jedan najbolji dizajn, sve zavisi od situacije. Zaključak je: u dizajniranju efikasne organizacije menadžeri moraju uzeti u obzir mnoge faktore. Među

njima najvažniji su: starost i veličina organizacije, tehnologija koju organizacija koristi, okruženje u kojem obavlja svoju delatnost, strategija koju primenjuje u realizaciji svojih ciljeva, stil liderstva i organizaciona kultura, i dr.[95]

Odluke o dizajnu imaju kritičnu važnost zato što se dizajniranjem strukture stvaraju sposobnosti organizacije za kreiranje vrednosti i opstanak na dugi rok. Zaključak je: cilj organizacionog dizajna su visoke performanse organizacije (produktivnost, efikasnost, kvalitet, satisfakcija zaposlenih, razvoj, opstanak). Iz opisanog međuodnosa, faktori - parametri - model strukture - performanse, proizilazi model organizacionog dizajna, kao što je prikazano na slici 7.

Slika br. 7: Model organizacionog dizajna



Izvor. Gibson, J., Ivancevich, J.,Donnelly, J., (1985) Organizations, Business Publications, Inc, Plano, str. 516.

Model organizacionog dizajna pokazuje da je dizajniranje strukture organizacije menadžerski posao circulus vitiosus. Svaki pad organizacionih performansi je signal za menadžere da je došlo do nesklada između strukture i situacije, da je potrebno prilagođavanje i redizajn staikture, koji podrazumeva preispitivanje nivoa diferencijacije i integracije i redizajn parametara.

Sve organizacije sa rastom i razvojem menjaju svoju strukturu. Sve počinju sa jednostavnom strukturom, koja prerasta u funkcionalnu, a ova u neki od oblika birokratije, da bismo danas imali mnoštvo modela debirokratizovane strukture, koji u stvari predstavljaju transformisanje velikih birokratija u veći broj malih birokratija.

[95] Stanojević, Lj., Revizija i primena kompjutera, Poslovni fakultet Beograd, Beograd, 2008., str. 121

2. DELEGIRANJE AUTORITETA

Pod delegiranjem se podrazumeva prenošenje zvaničnog autoriteta sa jednog lica na drugo lice. Delegiranje je aktivnost menadžmenta koja ima veoma značajnu ulogu u stvaranju pretpostavki za obavljanje ukupnog zadatka organizacije. Jer, delegiranjem se vrši distribucija autoriteta na sve zaposlene u organizaciji (shodno njihovoj ulozi i sposobnostima).

Napred navedeno ukazuje da je autoritet bitna odrednica organizacione konstitucije svake organizacije. Suštinski posmatrano, pod autoritetom treba podrazumevati moć da se utiče na stavove i ponašanja drugih. Pri tome moć se odnosi na sposobnost da osoba A ima uticaj na ponašanje osobe B tako da osoba B uradi nešto što ne bi inače uradila. Govoriti o autoritetu menadžera podrazumeva i ukazivanje na performanse njihove moći. Jer, moć menadžerima omogućava vršenje uticaja na stavove i ponašanja saradnika.

Da bi mogli uspešno da obavljaju svoje zadatke, menadžeri moraju da imaju moć da utiču na stavove i ponašanje zaposlenih u pravcu realizacije ciljeva organizacije. Iako određenu moć menadžeri stiču samim aktom njihovog postavljanja na relevantni položaj (sticanja relevantnih ovlašćenja i odgovornosti), lična moć menadžera ima više izvora. To je i razlog da menadžeri mogu posedovati:

1) moć nagrađivanja,
2) moć prinude,
3) legitimnu moć,
4) stručnu moć i
5) referentnu moć.[96]

Moć nagrađivanja. Moć nagrađivanja je vezana za ovlašćenje pojedinaca da raspolažu resursima koji su namenjeni za kompenzovanje aktivnosti zaposlenih. Kada je reč o menadžerima, njihova moć nagrađivanja podrazumeva pravo da se koriste materijalne i nematerijalne nagrade u svrhu uticaja da se obezbedi određeno (ciljno usmereno) ponašanje zaposlenih. Iako postoje situacije kada se ovo pravo ne dodeljuje svim menadžerima (naročito kada je reč o supervizorima) ova vrsta moći je, po pravilu, veoma značajna za uspešan rad svakog menadžera. Ovo stoga što je ona bitan instrument koji se može koristiti u cilju podsticanja motivacije zaposlenih.

Moć prinude. Moć prinude (koja se neretko naziva i moć kažnjavanja) proističe iz prava određenog lica da kazni drugo lice ukoliko se to lice ne ponaša na određeni (propisani, odnosno zahtevani) način. Kada je riječ o menadžerima, njihova moć prinude proističe iz ovlašćenja menadžera da sankcionišu neadekvatno zalaganje zaposlenih u procesu izvršavanja njihovih zadataka, odnosno za nezadovoljavajući nivo ostvarenih zadataka (po osnovu kvantiteta, kvaliteta ili vremena). Ovo pravo se odnosi na mogućnost korišćenja materijalnih i nematerijalnih kazni (kao što je smanjenje finansijskih naknada za rad, javni ukori, suspenzija, raspoređivanje na drugo radno mesto i sl.).

Legitimna moć. Legitimna moć (formalna moć) proističe iz položaja koje određeno lice ima u organizacionoj hijerarhiji. Legitimna moć menadžera proističe iz njihovog zvaničnog ranga, odnosno pozicije koju stiču njihovim imenovanjem odnosno

[96] Stoner, A.F., Friman, E. i Gilbert, D., Menadžment, Želind, Bograd, 2000., str. 99

raspoređivanjem na određeni menadžerski položaj (zato se neretko naziva i položajni, odnosno formalni autoritet). Legitimna moć ima posebno mesto i ulogu u ostvarivanju menadžmenta. Ovo stoga što je ona osnovni uslov za obavljanje svih menadžerskih funkcija (poslova, zadataka).

Stručna moć. Stručna (ekspertna) moć je moć koja proističe iz posedovanja specifičnih znanja i sposobnosti za obavljanje određenih poslova. Stručnost je nešto što se, kada je reč o menadžerima, podrazumeva. Jer, posedovanje relevantnih znanja i sposobnosti jedan od osnovnih uslova sticanja menadžerskog položaja. Menadžeri moraju permanentnu pažnju posvećivati sticanju novih znanja i sposobnosti. U protivnom, ne samo da će izgubiti stručnu moć (koju može "preuzeti" neko od njihovih saradnika) već će (zato što neće biti u mogućnosti da uspešno obavljaju svoje poslove) izgubiti i svoju menadžersku poziciju.

Referentna moć. Referentna moć proističe iz sposobnosti uticanja jedne osobe na druge na način da ove (druge) osobe imitiraju njihovo ponašanje. Osobe koje poseduju referentnu moć su osobe koje su omiljene i cenjene od drugih lica. Zato one mogu da utiču na one koji ih cene da svoje aktivnosti usmere prema njihovim željama ili da oponašaju njihove poslovne navike. Zato je veoma značajno da menadžeri poseduju referentnu moć.

Kao što je istaknuto, moć menadžera "igra" značajnu ulogu u ostvarivanju njihovih zadataka. Zato je i razumljiv interes menadžera da njihova moć permanentno raste. U svrhu povećanja moći, menadžeri mogu da koriste sledeće taktike:

• Taktiku konsultacije. Povećati partpicipaciju drugih u odlučivanju i promenama.
• Taktiku racionalnog nagovaranja. Ubeđivanje drugih sa razlozima, logikom ili činjenicama.
• Taktiku inspiracije putem apelacije. Izgradnja entuzijazma apelovanjem na tuđe emocije, ideale ili vrednosti.
• Taktiku ulagivanja. Dovesti nekog u dobro raspoloženje pre nego mu uputite zahtev.
• Taktiku koaliranja. Obezbeđivanje podrške drugih prilikom ubeđivanja nekog.
• Taktiku pritiska. Izazvati pokornost ili korišćenje zastrašivanja i pretnji.
• Taktiku apelacija prema gore. Nagovaranje nekog na bazi podrške koju već imaju od nadređenih.
• Taktike "razmene". Činjenje određenih ili posredno izraženih obećanja i "trgovačkih usluga".[97]

2.1. Proces delegiranja

Potreba za delegiranjem postoji u svakoj organizaciji. Ovo stoga što ni jedan menadžer ne može sam da obavi sve poslove, odnosno zadatke u (bilo kojoj - profitnoj ili neprofitnoj) organizaciji. Istovremeno, putem delegiranja menadžeri se oslobađaju rutinskih i manje značajnih poslova čime se stvara "prostor" za njihov veći angažman u obavljanju ostalih (prevashodno kreativnih) poslova odnosno zadataka. Jednom rečju, delegiranje omogućava stvaranje organizacionih pretpostavki za efektivno i efikasno obavljanje svih poslova, odnosno zadataka koje je neophodno obaviti kako bi se ostvarili ciljevi organizacije.

[97] Stakić, B., Radojević, T.,: „Finansijski i devizni menadžment u turizmu“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 85

Delegiranje je aktivnost putem koje menadžeri prenose na saradnike određene zadatke, ovlašćenja i odgovornost za njihovo obavljanje. Shodno tome, proces delegiranja se sastoji od tri koraka:

1) dodjeljivanja dužnosti,
2) davanja ovlašćenja i
3) kreiranja odgovornosti.[98]

Dodeljivanje dužnosti. Proces delegiranja započinje dodelom dužnosti. Reč je o aktivnosti putem koje menadžeri izvršavanje dela svojih poslova, odnosno zadataka prenose na svoje saradnike. Dodeljivanje dužnosti je, dakle, aktivnost putem koje menadžeri prenose na svoje saradnike obavljanje određenih poslova odnosno zadataka. Proces dodele dužnosti mora biti obavljen na način da se stvore pretpostavke njegovog efikasnog obavljanja. To podrazumeva da menadžer mora ovu aktivnost izvršiti tako da saradnik dobije sva potrebna saznanja o performansama samog posla, načinu i rokovima njegovog obavljanja i očekivanim efektima. Ovom prilikom potrebno je napomenuti sledeće: samom činu dodele posla prethodi donošenje odluke o tome koje poslove će menadžer sam obavljati a koje će preneti svojim saradnicima. U pravilu, menadžeri se opredeljuju da "zadrže" za sebe obavljanje kreativnih poslova i poslova čiji značaj i efekat imaju presudan uticaj na rezultate, odnosno ciljeve dok ostale poslove - rutinske i manje značajne - menadžeri prenose na svoje saradnike. Davanje ovlašćenja je jedan od bitnih preduslova obavljanja svakog posla (bez obzira na vrstu, položaj i ulogu relevantne ličnosti - nosioca posla), jeste posedovanje ovlašćenja za njegovo obavljanje. To je i razlog da menadžeri, nakon uspešno obavljenog prenosa (dodele) posla, moraju na izvršioce da prenesu i ovlašćenje za njihovo obavljanje. Po svojim performansama, ovlašćenja koja menadžeri daju saradnicima moraju biti takva da omogućavaju uspešno obavljanje delegiranih poslova, odnosno zadataka. To znači da ona ne smeju biti opšteg karaktera već veoma precizna i adekvatna potrebama; naročito kada je reč o raspolaganju resursima. Istovremeno, data ovlašćenja ne smeju biti ni "preuska" - jer u tom slučaju realizatori delegiranog posla neće moći efikasno obaviti svoj zadatak - niti "preširoka", jer bi se, u tom slučaju, stvorila mogućnost njihove zloupotrebe.

Kreiranje odgovornosti. Dodela zadataka i davanje autoriteta za njihovo obavljanje su, u osnovi, dovoljni preduslovi za aktiviranje saradnika na njihovom izvršavanju. Međutim, oni nisu dovoljna garancija da će saradnici efikasno i u predviđenom roku obaviti delegirani zadatak. Preduslov za to jeste da menadžeri saradnike učine odgovornim za način obavljanja i rezultate delegiranog zadatka. Kod kreiranja odgovornosti za rad i rezultate rada menadžeri moraju da vode računa da nivo odgovornosti odgovara nivou ovlašćenja (autoriteta). Ovo stoga što i kod delegiranja važi princip uspostavljanja ravnoteže između ovlašćenja i odgovornosti. Kod procesa kreiranja odgovornosti postoji sledeća specifičnost: kreiranje odgovornosti saradnika (za rad i rezultate delegiranog posla, odnosno zadatka) ne znači, istovremeno, i "oslobađanje" menadžera od ogovornosti za način i, naročito, rezultate obavljanja delegiranog zadatka. Naprotiv: menadžer (i dalje) ostaje odgovoran za način i efekte obavljanja relevantnog posla. Ovo stoga što su menadžeri nosioci odgovornosti za način i rezultate obavljanja svih radnih zadataka - kako onih koji sam obavlja tako i svih poslova, odnosno zadataka

[98] Stakić, B., Radojević, T., Finansijski i devizni menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 87

koje obavljaju pojedinci, odnosno organizaciona celina na čijem čelu se nalazi. Proces delegiranja mora biti organizovan i realizovan na način da menadžeri ne naprave greške (što nije retka pojava u praksi). Ovo stoga što neadekvatno delegiranje može prouzrokovati brojne komplikacije. **Drugim rečima rečeno: delegiranje mora biti efikasno. U tu svrhu, menadžeri se moraju pridržavati određenih pravila, odnosno principa. Među njima su najznačajniji:**

1. Doneti odluku u pogledu zadataka koji se mogu delegirati. Veliki broj zadataka može i treba da se delegira. Neki od njih zahtevaju jednostavne odluke, a neki se stalno ponavljaju. Međutim, radnicima se često mogu delegirati i poslovi koji su i zahtjevni i izazovni i čiji proces rešavanja neminovno dovodi do usavršavanja radnika.
2. Doneti odluku kome da se poveri zadatak. Ko ima vremena na raspolaganju da može da se prihvati zadatka? Da li posao traži posebna znanja? Za koga bi to bilo podesno i korisno iskustvo za dalje usavršavanje? Ovo su pitanja koja menadžeri moraju sebi da postave kada odlučuju o osobi kojoj će poveriti zadatak.
3. Obezbediti dovoljno resursa za realizaciju delegiranog zadatka. Sva prava ovog sveta koja se mogu delegirati neće biti nikome od koristi ukoliko se licu na koje se ona prenose ne obezbede resursi u pogledu finansija, saveta i vremena potrebnog za obavljanje posla.
4. Delegirani zadatak. Prilikom delegiranja zadatka efikasan menadžer daje radniku sve podatke vezane za posao, što je moguće jasnije specificira rezultat koji očekuje, ali ne raspravlja o metodu koji će se primeniti. Važno je da se kultiviše klima slobode i otvorene komunikacije između menadžera i lica kome se posao poverava.
5. Biti spreman za intervenciju, ukoliko je potrebno. Realizacija delegiranih zadataka može da dođe u ćorsokak ukoliko se pokaže da su resursi nedovoljni ili ako lice zaduženo za zadatak naiđe na otpor sredine. Do ovakve situacije ponekad dolazi zbog toga što se protiv realizacije zadatka urotilo više faktora. Nije teško zamisliti slučaj gde se zbog prenosa moći nagrađivanja neka treća strana osjeti ugroženom i nađe razlog da se žali ili " da zaobiđe" osobu kojoj je zadatak poveren.[99]

Izgraditi sistem povratne sprege obaveštenosti. Delegiranjem menadžeri uspostavljaju sistem kontrolnih tačaka i povratnih informacija kako bi bili obaviješteni o toku napredovanja zadatka. Važnost povratne sprege ogleda se u tome što će se na eventualnu stagnaciju napredovanja odgovoriti savetima ili "podešavanjem u hodu" ukoliko je potrebno. Menadžeri sami biraju sistem fidbeka, uvek svesni činjenice da veća kontrola znači manji obim stvarnog delegiranja. Ovom prilikom potrebno je istaći sledeće: menadžeri moraju da znaju koje zadatke treba (mogu) a koje ne treba (ne smeju) delegirati. Na višim i srednjim menadžerskim nivoima problem određivanja šta se treba (može) odnosno šta ne treba (ne može) delegirati je manje složen nego što je to slučaj na najnižem menadžerskom nivou. Ovo stoga što je delegiranje na relaciji viši - niži menadžer mnogo jednostavnije, naročito zbog činjenice da je reč o delegiranju između nosilaca odgovornosti za rezultate, što nije slučaj kada je riječ o delegiranju na relaciji supervizori - izvršioci. Zbog svoje specifičnosti, posebno je interesantno delegiranje od strane supervizora. I to ne samo zbog toga što je reč o delegiranju na relaciji menadžer - nemenadžer već pre svega što se radi o delegiranju između menadžera kao nosioca odgovornosti - i to ne samo za obavljanje svojih poslova, odnosno zadataka već i za rad i

[99] P.F. Draker: Moj pogled na menadžment, Adižes, Novi Sad, 2003., str. 107

rezultate izvršilaca koji nisu, u konačnom, nosioci odgovornosti za izvršenje delegiranih zadataka. Reč je o tome da supervizori ne treba (ne smeju) da delegiraju sljedeće zadatke:

- planiranje,
- dodeljivanje zadataka,
- motivisanje,
- savetovanje radnika,
- rešavanje konfliknih situacija i
- realizaciju ciljeva koji su specijalno dodijeljeni supervizoru.

2.2. Centralizacija i decentralizacija

Centralizacija odnosno decentralizacija kao pojava je dugi niz godina u centru pažnje menadžmenta kao teorije i prakse. Razlog je u tome što je ova problematika stalni pratilac iznalaženja odgovora na pitanje: kako treba da bude alociran autoritet u organizacijama, odnosno na kojim nivoima treba da se distribuiše pravo na donošenje odluka da bi se stvorile adekvatne pretpostavke za efikasno odlučivanje i, time, uspešno upravljanje - kako delovima tako i organizacijom u celini?

U iznalaženju odgovora na navedeno pitanje došlo se do brojnih spoznaja. Kao najznačajnije su sledeće:

• centralizacija, odnosno decentralizacija su tendencije koje su prisutne u svim organizacijama - bez obzira na njihovu veličinu (male, srednje, velike) i vrstu (profitne ili neprofitne). Pri tome:

- pod centralizacijom se podrazumeva tendencija da se autoritet za donošenje odluka pretežno dodeli top menadžmentu, odnosno alocira na nivou organizacije kao celine (sistema), a pod decentralizacijom se podrazumeva tendencija da se autoritet pretežno distribuiše na niže upravljačke nivoe (srednji i najniži menadžment), odnosno na veći broj relativno samostalnih organizacionih (pod)sistema - poslovnih jedinica (Bussines Units);
- organizaciona konstitucija bilo koje organizacije ne može se uspostaviti na osnovu primene samo jedne od ovih tendencija. Ovo stoga što:
- potpuna centralizacija autoriteta podrazumijeva da su sva ovlašćenja data jednom menadžeru koji bi, istovremeno, bio i (jedini) menadžer i izvršilac (što podrazumeva nepostojanje razvijene organizacione strukture),
- potpuna decentralizacija autoriteta podrazumijeva prenošenje svih ovlašćenja menadžera na izvršioce (što bi za posljedicu imalo "nestanak" menadžera i razgradnju postojeće organizacione strukture);
- iznalaženje optimalnog odnosa između centralizacije i decentralizacije je "pitanje mere" (prema Fajolu), odnosno situacionih faktora (kako to ističu savremeni teoretičari menadžmenta). Reč je o sledećim faktorima: troškovi odlučivanja, preferencije menadžera vezane za korišćenje jednoobrazne politike, sposobnosti nosilaca odgovornosti na različitim organizacionim nivoima, karakteristike kontrolnog mehanizma koji koristi organizacija i uticaji okruženja (zakonodavstvo, akti državnih, federalnih i sindikalnih agencija i udruženja, poreska politika itd.). Decentralizacija ima brojne prednosti, ali i ograničenja. Kao najznačajnije, navodimo sledeće:

prednosti

• oslobađa top menadžment dela tereta odlučivanja i primorava menadžere viših nivoa na prepuštanje ovlašćenja,
• potiče odlučivanje i preuzimanje ovlašćenja i odgovornosti,
• daje menadžerima više slobode i nezavisnosti pri odlučivanju,
• promoviše uspostavljanje i upotrebu opšte kontrole, što može povećati motivaciju,
• omogućuje upoređivanje uspešnosti poslovanja raznih organizacionih jedinica,
• olakšava uspostavljanje profitnih centara,
• olakšava diverzifikaciju proizvodnog programa,
• doprinosi razvoju opštih menadžera,
• pomaže prilagođavanje okruženju koje se brzo mijenja;

ograničenja

• otežava stvaranje jedinstvene politike,
• povećava složenost koordinacije decentralizovanih organizacijskih jedinica,
• može dovesti do toga da menadžeri na višim nivoima izgube deo kontrole,
• može biti ograničena neprikladnim tehnikama kontrole,
• može biti otežana neprikladnim sistemima planiranja i kontrole,
• može biti ograničena malim brojem kvalifikovanih menadžera,
• zahteva znatne troškove za obuku menadžera,
• može biti ograničena spoljnim silama (radničkim sindikatima, državnim kontrolama, poreskom politkom),
• može biti nepoželjna jer ometa ekonomiju obima u nekim operacijama.[100]

2.3. Profitni, investicioni i troškovni centri

U organizacionom (re)dizajniranju preduzeća se, u poslednje vreme, naglasak daje poslovnoj decentralizaciji (koja se neretko naziva i profitna decentralizacija). Ovo stoga što poslovna decentralizacija:

- podstiče preduzetništvo i preduzetničku inicijativu na nižim nivoima organizacione strukture preduzeća u svim njenim segmentima u kojima za to postoje potrebni preduslovi i
- omogućava prenošenje odgovornosti za ostvareni profit na sve dijelove korporacije koji na njega mogu da utiču.

Poslovna decentralizacija predstavlja aktivnost kojoj je svrha uspostavljanje većeg broja centara odgovornosti za obavljanje ukupnog zadatka organizacije. To se, u praksi, ostvaruje organizovanjem različitih formi poslovnih jedinica (***Bussiness Units***) koje mogu imati status:

1) profitnih centara,
2) centara prihoda,
3) troškovnih centara,
4) investicionih centara i
5) strategijskih poslovnih jedinica.[101]

[100] Ph. Kotler: Upravljanje markelingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola, Mate, Zagreb, 2001., str. 67
[101] P.F. Drucker: Postkapitalističko društvo, Grmeč - Privredni pregled, Beograd, 1995., str. 125

Profitni centri (***Profit Centers***) predstavljaju relativno samostalne organizacione jedinice decentralizovanih preduzeća koje se uspostavljaju u cilju povećavanja profita. Profitni centri se ne mogu organizovati u svakoj organizaciji, odnosno u svim organizacionim delovima preduzeća. Oni se mogu organizovati samo tamo gde je moguće izvršiti departmanizaciju na organizacione dijelove čiji konačni efekti mogu da se iskazuju i valorizuju preko profita. Zbog toga su profitni centri karakteristični po tome da predstavljaju organi-zacione (pod)sisteme preduzeća koji imaju sve poslovne funkcije koje su potrebne za njihovo efektivno i efikasno poslovanje, odnosno ostvarenje (sa nivoa preduzeća) planiranog profita. Decentralizacija na profitne centre je model poslovne decentralizacije savremenih preduzeća kome teži sve veći broj savremenih preduzeća. Razlog tome je taj što se ovaj oblik centara odgovornosti u praksi pokazao kao veoma pogodan u stvaranju pretpostavki za povećavanje profita - kako relevantnih organizacionih delova tako i preduzeća u celini.

Investicioni centri (***Investment Centers***) predstavljaju jedan od novijih oblika poslovne decentralizacije. Riječ je o poslovnim jedinicama koje se organizuju u preduzećima koje su karakteristične po tome da im je u centru pažnje briga za ostvarenje određenog (odnosno što većeg) prinosa na investicije (što ne isključuje i odgovarajuću brigu za nivo profita i cijene akcija). Formiranje investicionih centara je rezultat uvažavanja spoznaje da su vlasnici kapitala prevashodno zainteresovani za prinos na investicije, odnosno na kapital koji su uložili u određeno preduzeće; prinos čija stopa mora biti veća od bankarskih kamatnih stopa. Da bi se tom interesu udovoljilo na najbolji mogući način (i time zadržali postojeći odnosno obezbijedili novi ulagači), došlo se do spoznaje da se alokacijom odgovornosti za prinos na investicije na više organizacionih jedinica u formi investicionih centara može veoma uspješno (uspešnije nego ako je ta odgovornost locirana samo na nivou preduzeća) ostvariti potreban nivo prinosa na investicije - kako svakog relevantnog organizacionog dijela tako i preduzeća u cjelini. Decentralizacija na investicione centre je sve prisutnija tendencija u redizajniranju mnogih preduzeća. Pored Vestinghausa, po tome su poznata i mnoga druga preduzeća.

Troškovni centri (***Cost Centers***) su poslovne jedinice koje se organizuju u cilju smanjivanja troškova poslovanja, odnosno njihovog održavanja na predviđenom (planiranom) nivou. Status troškovnog centra mogu imati samo organizacione jedinice za koje je moguće precizno utvrđivati i pratiti troškove njihovog poslovanja. Mogućnosti za njihovo uspostavljanje postoje u svim organizacijama, naročito kada je reč o preduzećima koja imaju široku lepezu proizvodnog programa. To je i razlog da u savremenim, dobro organizovanim preduzećima, postoji relativno velik broj troškovnih centara. Uspostavljanje troškovnih centara omogućava brojne pogodnosti za racionalnije poslovanje preduzeća. Ovo stoga što se na taj način utiče na menadžere (koji upravljaju relevantnim organizacionim jedinicama) da posebnu pažnju i napore posvete uspostavljanju što povoljnijeg odnosa između ostvarenih i planiranih troškova i, što je posebno značajno, što organizovanje troškovnih centara omogućava uspešno kontrolisanje troškova - od nivoa preduzeća pa sve do mjesta njihovog nastanka.

Centri prihoda (***Revenue Centers***) predstavljaju organizacione jedinice koje se organizuju u svrhu stvaranja pretpostavki za povećanje uspešnosti u oblasti ostvarivanja prihoda - kako relevantnih poslovnih jedinica tako i preduzeća u celini. Dakle, za razliku od profitnih centara, njima se delegira odgovornost za ostvarivanje prihoda. Centri prihoda se organizuju samo u oblasti prodaje i to na način da se sa nivoa preduzeća

odredi godišnji prihod koji moraju da ostvare rele-vantni nosioci odgovornosti; i to uz date, unapred definisane, troškove. Na taj način se, u stvari, uspostavljaju organizacione pretpostavke uspešnije prodaje (sa ograničenim troškovima) i, istovremeno, normativi za praćenje i ocenu njihovog ostvarivanja.

Strategijske poslovne jedinice (***Strategic Business Units - SBU***), kao i investicioni centri, predstavljaju noviju formu poslovne decentralizacije. Nastanak i sve veća aktuelnost ovih centara odgovornosti vezana je za nastanak i razvoj teorije i prakse strategijskog menadžmenta. Jedna od odrednica strategijskog menadžmenta odnosi se na potrebu da sva srednja i velika preduzeća treba da imaju tri hijerarhijski međusobno povezane strategije: strategiju preduzeća, strategije poslovnih jedinica i funkcionalne strategije. Ovo stoga što se na taj način mogu stvoriti značajne (neretko presudne) pretpostavke ostvarivanja konkurentne prednosti na tržištu. Uspešna realizacija naprijed navedenog podrazumijeva i relevantnu, na principima poslovne decentralizacije uspostavljenu, organizacionu strukturu. Reč je o organizacionoj strukturi zasnovanoj na strategijskim poslovnim jedinicama - organizacionim delovima preduzeća koji svoj zadatak (proizvodnju i prodaju proizvoda ili davanje usluga namenjenih istom tržištu, sa istom ili sličnom tehnologijom, konkurentima i kritičnim faktorima) obavljaju kao relativno samostalni subjekti, i to na način da ostvare zadovoljavajući prinos na investicije (aktivu koju je strategijska poslovna jedinica dobila od preduzeća na korišćenje).

ZAKLJUČAK

Iz istorijskih analiza proizlazi da poslovanje podrazumeva prilagodljivost i brzo reagovanje na promenljive spoljašnje uslove. Rezultati tih istih analiza ukazuju da su u procesu donošenja pravilna, efikasnih i efektivnih odluka nužne proverene informacije zasnovane na rezultatima naučnih istraživanja o poslovnim procesima i odnosima u preduzeću i na tržištu – lokalnom, nacionalnom., regionalnom, globalnom. U tim kompleksnim, odnosno višedeimenzionalnim procesima posebnu vrednost imaju rezultati kako naučnih analiza kvaliteta vlastitih proizvoda (roba, usluga, ideja) tako i naučnih istraživanja konkurentnosti.

Danas su u svetu savremenog poslovanja posebno bitna i aktuelna naučna istraživanja konkuretnosti bez kojih nema strateških inicijativa. Ovo zbog toga što je reč o strateškoj inicijativi u poslovanju koja je usmerena na sve što utiče na sposobnost konkurisanja - instrument svestranog poznavanja konkurencije i konkurentne sredine poslovanja. A svestrano poznavanje konkurencije je fundamentalan i neophodan uslov za efikasno strateško planiranje i upravljanje. Tog poznavanja nema bez asistencije nauke. To je naučna istina do koje smo došli našim istraživanjem kao i da stepen te i takve asistencije determiniše priroda i suština konkretno-istorijskog *ekonomskog sistema - determinišu uloge i značaj naučnih informacija u promenama i razvoju procesa upravljanja u i malim malim i srednjim preduzećima*. I dalje: poslovne informacije zasnovane na rezultatima teorijsko-empirijskih istraživanja bitno determinisu formu i sadržaj upravljanja u malim i srednjim preduzećima; procesi upravljanja promenama i razvojem determinisani su snagama mikro i makro okoline malih i srednjih preduzeća; procesi globalizma i globalizacije, odnosno regionalizma i regionalizacije u bitnom determinišu znanje i informacije koje su odlučujuće u procesu upravljanja promenama i razvojem; blagovremenost i celovitost pripreme svih faza procesa odlučivanja, a posebno rezultati marketinški istraživanja su osnova procesa upravljanja promenama, razvojem i modernizacijom procesa i odnosa u i organizacijom.

Pošto se strateške odluke donose redovno, to zahteva konstantan priliv strateških informacija – stalnu asistenciju nauke i rezultata njenih istraživanja. Istraživanje konkurentnosti je konstantno prikupljanje informacija i istraživanje kako tržišta tako i ukupne poslovne sredine. Istraživanje konkurentnosti predstavlja: izanalizirane informacije na osnovu kojih se može doneti odluka o budućnosti poslovanja; instrument prevencije kako bi se upravljanje poslovanjem pripremilo za pretnje i za nove mogućnosti; sredstvo procene tržišta i konkurencije na pravilnoj osnovi; mogućnost mnogih odgovarajućih poteza; mogućnost poboljšanja položaja kompanije na tržištu. - kratkoročnu i dugoročnu prognozu za donošenje i korigovanje strateškog plana razvoja kompanije, ili za utvrđivanje njenog položaja na tržištu..

Organizaciono dizajniranje je jedna od najvažnijih menadžerskih aktivnosti koja kao rezultat ima organizacioni dizajn - jedan od najvažnijih menadžerskih mehanizama za upravljanje preduzećem. Organizaciono dizajniranje je složen kognitivni proces koji zahteva razumevanje i poznavanje kako formalnog, tako i neformalnog dela organizacije, kako eksterne tako i interne konstelacije organizacije. Ključ za dolazak do uspešnog organizacionog dizajna je stručna i kvalitetna organizaciona analiza, koja će omogućiti da se postavi ispravna dijagnoza stanja organizacije i sagleda njeno zdravlje.

Šta za menadžere znači postavljanje dijagnoze organizacije? Organizaciona dijagnoza je značajno pitanje savremene organizacione teorije i konsultantske profesije. Ova aktivnost, koja prethodi svakoj planiranoj ozbiljnijoj organizacionoj promeni, treba da

ponudi kvalitetne i pouzdane odgovore na sva relevantna pitanja vezana za stanje stvari u organizaciji određenog subjekta (privrednog, neprivrednog, profitnog, neprofitnog, privatnog, javnog i sl.). Upravo zbog toga važan je izbor metodologije koja će se primeniti u tom procesu, zato što ona presudno utiče na efikasnost, rezultate i rešenja koja će ponuditi organizaciona dijagnoza.

Drugu polovinu XX veka obeležila je primena tradicionalnog konsaltinga u dijagnostifikovanju i razumevanju organizacionih problema, a zatim i u načinu kreiranja rešenja za prevazilaženje istih. U tom smislu, opšte prihvaćena metodologija u analizi problema organizacionog dizajna je da se kao vodeće analitičko sredstvo upoznavanja organizacije koristi organizaciona šema, putem koje se prikazuju pozicije organizacionih jedinica i formalna linija veza i odnosa koji se uspostavljaju između organizacionih delova preduzeća.

Kada je projektni zadatak analiza organizacionog dizajna (odnosno organizacione strukture, kako konsultanti najčešće kažu, poistovećujući ova dva fenomena), na dnevnom redu je **organizaciona šema**.

Standardna organizacina šema predstavlja grafički prikaz organizacione strukture preduzeća, sa potencijalom da pokaže na koji način je izvršeno organizaciono diferenciranje (grupisanje organizacionih jedinica i dizajn radnih mesta) i da ukaže na linije formalnog delegiranja autoriteta u organizaciji.

Tako da konsultanti najčešće zahtevaju od menadžera da im dostave prikaz organizacione šeme preduzeća, ili da je sami nacrtaju? Odgovor koji najčešće dobiju glasi:

Ovo je naša zvanična organizaciona šema, ali nemojte se osloniti mnogo na to, jer ne odražava stvarno stanje stvari i u praksi ona ne funkcioniše! U praksi naša organizacija izgleda sasvim drugačije.

Osnovna karakteristika tradicionalnih dijagnostičkih alata u istraživanju organizacije ogleda se u tome da se bave formalnom strukturom i odnosima, koji se mogu prepoznati na organizacionoj šemi. Neformalni odnosi i neformalne strukture, pretežno bihejvioralne prirode, koji se ne mogu videti na organizacionoj šemi ostaju izvan analize konsultanata i njihovi uticaji se nedovoljno proučavaju.

To ima za posledicu da se organizacione promene često završe kao neuspeli pokušaji, a menadžeri ostaju u strateškoj kratkovidosti, sa najčešćim komentarima das u učinili sve ali se troškovi ne smanjuju, produktivnost i dalje opada a tržišna pozicija je sve lošija.

Međutim, najnoviji pristupi organizacionom dizajnu baziraju na platformi analize organizacionih mreža i kompjuterske organizacione teorije i uvažavaju kompleksnost organizacija kao strukturnih, socijalnih i tehničkih sistema, koristeći napredne kompjuterske softvere kako bi u izgradnji, razvoju i testiranju teorija tu kompleksnost istraživali i grafički prikazali. Savremeni dijagnostički alati organizacione analize pružaju potpuniju sliku organizacije, tako što pored formalne strukture u analizu uključuju i neformalne veze i odnose.

Značaj organizacionog dizajna i njegova uloga kao faktora uspeha preduzeća neretko je omalovažavan i vulgarizovan poistovećivanjem dizajna sa ,,crtanjem kućica i linija'' na organizacionoj šemi. Sa usponom konsultantske aktivnosti 70ih godina XX veka mnogi agenti promena nudili su ista rešenja za probleme u svim organizacijama bez razlike i bez uvažavanja njihovih specifičnosti.

Prodajući istu ,,konfekciju'' svim klijentima uticali su na pojavu ,,mode'' konsaltinga, koja je kao i svaka moda dovela do vulgarizacije tako važne profesije kao što je konsalting. Ova pojava je imala odjeka u literaturi i profesiji. Pojavili su se teorijski i stručni radovi koji su nastojali da objasne važnost metodologije i situacionog ponašanja konsultanata.

Organizacioni dizajn ima potencijal da omogući i doprinese razvoju bazičnih kompetentnosti i organizacionih sposobnosti kao izvora konkurentske prednosti preduzeća na tržištu. Jedinstvenom kombinacijom elemenata dizajna, organizacija se može učini drugačijom i superiornijom u odnosu na konkurenciju.

LITERATURA

1. Agor, W.H., The Logic of Intuition: How Top Executives Make Important Decisions, Organizational Dynamics 14 (zima), 1996.
2. Barać, S., Hadžić, M., Stakić, B., Ivaniš, M.: "Organizacija bankarstva", Univerzitet Singidunum, Beograd, 2005.
3. Barać, S., Stakić, B.: „Međunarodne finansije", Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
4. Barać, S., Stakić, B.: „ Javne finansije", Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008. Bryne, J., The Horizontal Organization, Business Week, December 20, 1993.
5. Bryne, J., The Horizontal Organization, Business Week, December 20, 1993.
6. Burns, T. and Stalker, G.M., The Management of Innovation, London, Tavistock, 1961.
7. Carl Hevel: The Encyclopedia of Management, Nostrand Reinhold, New York, 1973.
8. Čačić, K.: "Poslovanje preduzeća u turizmu", Ekonomski fakultet, Beograd, 1995.
9. Daniel C. McCallum: Superintendnl 's Report, Annual Report of the New York and Erie Railroad Company for 1855.
10. Dassen, R. J. M., Audit Quality: An empirical study of the Attributes and Determinants of Audit Quality Perceptions, University of Maastricht, 1995.
11. D. A. Wren, A. Voich Jr.: Menadžment: proces, struktura, ponašanje, Grmeč - Privredni pregled, Beograd, 2001.;
12. Dittenhofer, M., Environmental AccountingandAuditing, ManagerialAuditing Jour-nal, 1995.
13. Dž. Grinberg, R. A. Baron: Ponašanje u organizacijama: razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada, Želind, Beograd, 1998.;
14. Elliot, Robert K., The Future of Assurance Services: Implications for Academia, Accounting Horizons, Vol. 9, No.4, December 1995.
15. Engels, F., Uloga rada pri pretvaranju majmuna u čoveka, BIGZ, Beograd, 1974.
16. Ford, H., Moj život i rad, S.B. Cijanović, Beograd, 1924.
17. Guy Dan M., C. Wayne Alderman and Alan J. Winters, Auditing, Harcourt Brace Jovanovich, San Diego, California, 1987.
18. Hayes R, Schilder A, Dassen R, Wallage Ph, Principles of auditing, An international perspektive, McGraw-Hill, London, 1999.
19. Humphrey, c, S. Turley and P. Moizer, Protecting Against Detection: The Case of Auditors and Fraud, unpublished paper, University of Manchester, 1991.
20. Hubbard, Thomas and Johnny Johnson, Auditing, Dame Publications, Houston Texas, 1994.
21. IFAC, Code of Ethics forProfessional Accountants, International Federation of Acco-untants, New york, July 1992.
22. IFAC Handbook Technical Pronouncements 1998, International Standards on Audi-ting, International Federation of Accountants, New York, 1998.
23. Institute of Charrtered Accountants in England and Wales Materiality in Financial Reporting - A Discussion Paper, FRAG 1/95, January 1995, p. 8.
24. International Accounting Standards Committee (IASC), International Accounting Standards, London, 1998.
25. Ivaniš, M., Jeremić, Lj.: „Osnovi finansija", Univerzitet Singidunum, Beograd, 2006.

26. Knežević, G., Računovodstvo, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
27. Koontz, H. Weihrich: Menedžment, Mate, Zagreb, 1998.;
28. Leković, B., : Principi menadžmenta, Ekonomski fakultet, Subotica, 2003.;
29. Mariorie, A. Lyles i Ian I. Mitroff, Organizational Problem Formulation: An Empirical Study, Administrative Science Quarterly 25, no.1 (mart 1980)
30. Max Weber: The Theory of Social and Economic Organization, The Free Press, New York, 1947.
31. Međunarodni standardi revizije, Univerzitet Singidunum, materijal sa predavanja, Beograd, 2008.
32. Miljević, M., Poslovna etika i komuniciranje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
33. Mihić, D., Ugovaranje i planiranje revizije, Univerzitet Singidunum, skripta, Beograd, 2005.
34. Petrović, Z., Računovodstvo, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2005.
35. Petrović, Z., Upravljačko računovodstvo, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2005.
36. P.F. Draker: Moj pogled na menadžment, Adižes, Novi Sad, 2003.
37. P.F. Drucker: Menadžment za budućnost, Grmeč - Privredni pregled, Beograd, 1995.
38. P.F. Drucker: Postkapitalističko društvo,, Grmeč - Privredni pregled, Beograd, 1995.
39. Ph. Kotler: Upravljanje markelingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola, Mate, Zagreb, 2001.
40. Pounds, W.E., The Process of Problem Fiding, Industrial Management Review, 1969.
41. Robbins, M. Coulter: Menadžment, Data status, Beograd, 2005.
42. Stakić, B., Radojević, T.,: „Finansijski i devizni menadžment u turizmu“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
43. Stanišić, M., Revizija, Fakultet za Finasijski Menadžment i Osiguranje, Beograd, 2004.
44. Stanišić, M., Metodologija revizije, Fakultet za Finansijski Menadžment i Osiguranje, Beograd 2006.
45. Stanojević, Lj., Revizija i primena kompjutera, Poslovni fakultet Beograd, Beograd, 2008.
46. Stoner, A.F., Friman, E. i Gilbert, D., Menadžment, Želind, Bograd, 2000.
47. Šušnjić, Đ., Metodologija: kritika nauke, Čigoja, Beograd, 1999., str. 139.
48. Unković, M., Međunarodna ekonomija, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
49. Unković S., Zečević, B.,: “Ekonomika turizma“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006.
50. W. H. Newman, E. K. Warren and A. R. McGill: The Process of Management - Strategy, Action, Results, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1987.
51. Miljević, M., Poslovna etika i komuniciranje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
52. Unković, M., Međunarodna ekonomija, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
53. Unković S., Zečević, B.,: “Ekonomika turizma“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006.