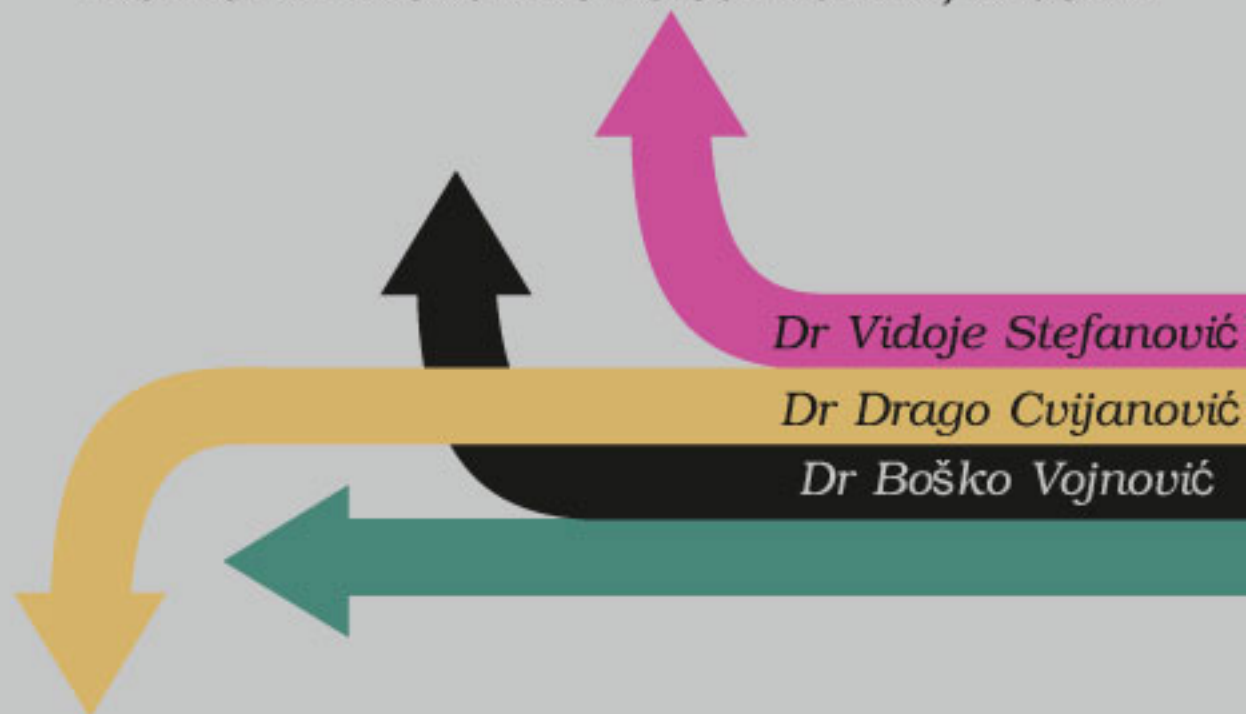


INSTITUT ZA EKONOMIKU POLJOPRIVREDE, BEOGRAD



*Dr Vidoje Stefanović*

*Dr Drago Cvijanović*

*Dr Boško Vojnović*

# **EKONOMSKA EFEKTIVNOST UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA**

*Monografija*

*Beograd, 2013.*



**INSTITUT ZA EKONOMIKU POLJOPRIVREDE  
BEOGRAD**

**Prof. dr Vidoje Stefanović Prof. dr Drago Cvijanović  
Prof. dr Boško Vojnović**

**EKONOMSKA EFEKTIVNOST  
UPRAVLJANJA LJUDSKIM  
RESURSIMA**

**Monografija**

**Beograd, 2013.**

**INSTITUT ZA EKONOMIKU POLJOPRIVREDE**

**EKONOMSKA EFEKTIVNOST UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA**

***Monografija***

**Urednik:**

Prof. dr Drago Cvijanović, direktor

**Recenzenti:**

Prof. dr Zvonko Sajfert

Prof. dr Nebojša Zakić

Doc. dr Snežana Urošević

**Izdavač:**

Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd  
Volgina 15, Beograd, tel: (011) 29-72-858, fax: (011) 29-72-848  
Za izdavača: Prof. dr Drago Cvijanović, direktor

**Štampa:**

DIS PUBLIK D.O.O. Beograd  
Beograd, Braće Jerkovića 111-25, tel – fax (011) 39-79-789

**Tiraž: 500**

ISBN 978-86-6269-022-7

Štampanje ove knjige je u celosti finansirano od strane Ministarstva  
prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije

## SADRŽAJ

<b>PREDGOVOR .....</b>	<b>7</b>
<b>LJUDSKI RESURSI KAO FAKTOR EFEKTIVNOSTI.....</b>	<b>9</b>
1. Pojam i razvoj upravljanja ljudskim resursima.....	16
2. Personal, kadrovi, pa – ljudski resursi .....	17
3. Korporativna kultura kao "vezivno tkivo" organizacije.....	22
4. Sadržaj organizacione kulture .....	23
5. Karakteristike dobre organizacione kulture .....	25
6. Doktrina ljudskih resursa i nove forme rada .....	25
<b>II GLOBALIZACIJA – PRO ET CONTRA, UPRAVLJANJE U GLOBALNIM USLOVIMA.....</b>	<b>31</b>
1. Trendovi svetske privrede u uslovima globalizacije ...	31
2. Internacionalizacija i globalizacija svetske privrede ...	36
2.1. <i>Tranzicija u svetlu globalizacije - Put u novo</i> .....	40
2.2. <i>Quo vadis globalizacija ?!</i> .....	44
3. Promene ili propast .....	47
4. Tehnoglobalizam – izazov za ljudske resurse – istraživače .....	50
4.1. <i>Suština, ciljevi i resursi naučno - tehnološkog parka</i> .....	51
4.2. <i>Delatnost i organizacija naučnog parka</i> .....	56
5. <b>Globofilija i globofobija</b> .....	60
5.1. <i>Globalizacija proces koji stvara nezadovoljstvo</i> .....	60
5.2. <i>Globalizacija nameće zaduženost, nezaposlenost i     socijalno raslojavanje. Kako se tome suprotstaviti?</i> .....	62
6. <b>Ljudski resursi u tranziciji</b> .....	65
<b>III PREDUZETNIŠTVO KAO FAKTOR EFEKTIVNOSTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA.....</b>	<b>71</b>
1. <b>Preduzetničke veštine</b> .....	71
2. <b>Istraživanje preduzetničkih sposobnosti ljudi u Srbiji, kao faktora efikasnosti razvoja</b> .....	72
3. <b>Da li su ljudi u Srbiji faktor efikasnosti?</b> .....	73
<b>IV SPECIFIČNOSTI LJUDSKIH RESURSA U PREDUZEĆU.....</b>	<b>81</b>
<b>V MOTIVACIJA I MOTIVACIONE TEHNIKE.....</b>	<b>85</b>
1. <b>Pojam motivacije</b> .....	85
2. <b>Teorije radne motivacije</b> .....	87
2.1. <i>Abraham Maslov (1906-1970): Hijerarhija potreba</i> .....	87

2.2.	<i>Frederik Herzberg (1923-2000): Motivaciono – higijenska teorija .....</i>	89
2.3.	<i>Daglas Makgregor (1905-1964): Teorija X i Y .....</i>	90
<b>VI</b>	<b>POJAM I SUŠTINA LIDERSTVA.....</b>	<b>93</b>
1.	<b>Definisanje liderstva .....</b>	<b>93</b>
2.	<b>Odnos lidera i sledbenika .....</b>	<b>95</b>
2.1.	<i>Stilovi sledbenika .....</i>	97
2.2.	<i>Osnovna obeležja liderstva .....</i>	98
2.3.	<i>Subjekti liderstva.....</i>	98
3.	<b>Šta lidere čini jedinstvenima? .....</b>	<b>99</b>
4.	<b>Sličnosti i razlike između menadžmenta i liderstva .....</b>	<b>100</b>
5.	<b>Činioci liderstva .....</b>	<b>103</b>
6.	<b>Stilovi liderstva .....</b>	<b>104</b>
7.	<b>Klasični stilovi liderstva .....</b>	<b>105</b>
7.1.	<i>Autokratski stil liderstva .....</i>	105
7.2.	<i>Demokratski stil liderstva .....</i>	106
7.3.	<i>Liberalni stil liderstva .....</i>	106
8.	<b>Transakcioni stil liderstva .....</b>	<b>106</b>
9.	<b>Transformacioni stil liderstva .....</b>	<b>107</b>
10.	<b>Savremeni modeli liderstva .....</b>	<b>107</b>
10.1.	<i>Model podeljenog liderstva .....</i>	107
10.2.	<i>Model virtuelnog liderstva .....</i>	108
11.	<b>Liderstvo za XXI vek .....</b>	<b>109</b>
12.	<b>Istraživanje o liderstvu ljudi u Srbiji .....</b>	<b>110</b>
<b>VII</b>	<b>ORGANIZACIJA SLUŽBE LJUDSKIH RESURSA U SVETLU MENADŽMENT STRATEGIJE.....</b>	<b>115</b>
1.	<b>Funkcije upravljanja ljudskim resursima .....</b>	<b>115</b>
2.	<b>Sadržaj rada službe ljudskih resursa .....</b>	<b>116</b>
3.	<b>Modeliranje službe ljudskih resursa .....</b>	<b>119</b>
4.	<b>Organizovanje službe ljudskih resursa .....</b>	<b>122</b>
<b>VIII</b>	<b>SADRŽAJ MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA.....</b>	<b>127</b>
1.	<b>MLJR kao poslovna funkcija .....</b>	<b>127</b>
2.	<b>Pojam, definicija i evolucija kadrova .....</b>	<b>128</b>
3.	<b>Značaj kadrova za razvoj .....</b>	<b>129</b>
4.	<b>Zaposlenost .....</b>	<b>132</b>
5.	<b>ULJR kao specifična filozofija menadžmenta .....</b>	<b>134</b>
6.	<b>MLJR kao naučna disciplina .....</b>	<b>135</b>
<b>IX</b>	<b>STRATEGIJA PROMOCIJE KADROVA.....</b>	<b>137</b>
1.	<b>Suština promocije .....</b>	<b>137</b>
2.	<b>Planiranje promocije .....</b>	<b>140</b>

<b>3.</b>	<b>Program napredovanja .....</b>	<b>143</b>
<b>4.</b>	<b>Tehnološke promene i promocija kadrova .....</b>	<b>146</b>
<b>X KARIJERA: KONCEPT, RAZVOJ, UPRAVLJANJU.....</b>		<b>149</b>
<b>1.</b>	<b>Trodimenzionalni model karijere .....</b>	<b>151</b>
<b>2.</b>	<b>Rana karijera: uticaj prvog posla .....</b>	<b>152</b>
<b>3.</b>	<b>Upravljanje u zreloj fazi karijeri .....</b>	<b>153</b>
<b>4.</b>	<b>Upravljanje starijim radnicima .....</b>	<b>153</b>
<b>5.</b>	<b>Važnost razvoja menadžera .....</b>	<b>154</b>
<b>6.</b>	<b>Metode i tehnike razvoja menadžera .....</b>	<b>155</b>
<b>7.</b>	<b>Posledice nedostatka promocije kadrova</b>	
	<b>“Egzodus mozgova” .....</b>	<b>156</b>
<b>8.</b>	<b>Apseñtizam .....</b>	<b>158</b>
<b>XI GLOBALNA PITANJA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA</b>		<b>161</b>
<b>XII STATUS KAO ELEMENT UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA.....</b>		<b>163</b>
<b>XIII MOĆ U FUNKCIJI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA</b>		<b>165</b>
<b>1.</b>	<b>Izvori moći .....</b>	<b>165</b>
<b>2.</b>	<b>Moć vs. formalnog autoriteta menadžera .....</b>	<b>166</b>
<b>3.</b>	<b>Proces komuniciranja .....</b>	<b>167</b>
<b>4.</b>	<b>Kanali komuniciranja .....</b>	<b>169</b>
	<b>4.1. Formalni (niži) kanali komunikacija .....</b>	<b>169</b>
	<b>4.2. Neformalni kanali komuniciranja .....</b>	<b>171</b>
<b>5.</b>	<b>Barijere (prepreke) u komuniciranju .....</b>	<b>173</b>
<b>6.</b>	<b>Tehničke barijere (smetnje) u komuniciranju .....</b>	<b>174</b>
<b>7.</b>	<b>Jezičke barijere .....</b>	<b>174</b>
<b>8.</b>	<b>Psihološke barijere .....</b>	<b>176</b>
<b>9.</b>	<b>Komuniciranje i produktivnost .....</b>	<b>178</b>
<b>10.</b>	<b>Snaga identifikovanja sa osećanjima i mišljenjima druge osobe.....</b>	<b>178</b>
<b>11.</b>	<b>Slušanje .....</b>	<b>178</b>
<b>12.</b>	<b>Veština čitanja .....</b>	<b>179</b>
<b>13.</b>	<b>Opažanje – posmatranje .....</b>	<b>179</b>
<b>XIV TIMOVI I TIMSKI RAD.....</b>		<b>181</b>
<b>1.</b>	<b>Principi timskog rada .....</b>	<b>181</b>
<b>2.</b>	<b>Razlike između tima i sličnih oblika organizovanja .....</b>	<b>183</b>
<b>3.</b>	<b>Sinergizam ili antagonizam? .....</b>	<b>183</b>
<b>4.</b>	<b>Vrste timova i njihova osnovna obeležja .....</b>	<b>185</b>
<b>5.</b>	<b>Oblikovanje radnih timova .....</b>	<b>186</b>
<b>6.</b>	<b>Dizajniranje radnih timova .....</b>	<b>186</b>

7.	Prednosti i nedostaci timskog rada .....	188
8.	Kompetencije upravljačkih timova .....	188
9.	Samovrednovanje timskog rada .....	189
<b>XV KONFLIKTI KAO SADRŽAJ UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA.....</b>		<b>191</b>
1.	Suština konflikata .....	192
2.	Interpersonalni sukobi .....	194
3.	Prevazilaženje konflikata .....	195
4.	Strukturalni sukobi .....	199
5.	Uzroci sukoba .....	200
6.	Tehnike rešavanja sukoba .....	201
<b>XVI STRES I UPRAVLJANJE STRESOM STRES KAO FAKTOR SUPROTAN MOTIVACIJI.....</b>		<b>203</b>
1.	Simptomi stresa .....	204
2.	Prevazilaženje stresa .....	205
<b>XVII UPRAVLJANJE KOMPENZACIJAMA.....</b>		<b>209</b>
1.	Menadžerske kompenzacije .....	212
2.	Fluktuacija zaposlenih .....	212
3.	Unapređenja i premeštaji zaposlenih .....	213
4.	Radna disciplina .....	214
<b>XVIII MOBING I UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA.....</b>		<b>215</b>
1.	Da li je mobing sasvim nova pojava? .....	216
2.	Koji uzroci dovode do pojave mobinga? .....	217
3.	Šta sadrži mobinško ponašanje? .....	217
4.	Ko su žrtve mobinga? .....	218
5.	Ko su zlostavljači, "moberi"? .....	218
6.	Da li je seksualno uznemiravanje mobing? .....	219
7.	Koje su osnovne mere za suzbijanje mobinga?.....	219
<b>XIX ZNANJE KAO NAJVAŽNIJI RESURS PREDUZEĆA.....</b>		<b>221</b>
1.	Osnovni pristupi znanju kao suštini preduzetništva .....	221
2.	Dve vrste znanja kao predmet upravljanja znanjem .....	225
3.	Menadžment znanja .....	228
<b>XX ORGANIZACIONO UČENJE KAO KLJUČNI ELEMENT PROCESA UPRAVLJANJA ZNANJEM.....</b>		<b>233</b>
 <b>LITERATURA .....</b>		<b>237</b>

## PREDGOVOR

Delovi monografije, koje je pisao prof. dr Vidoje Stefanović, redovni profesor PMF-a u Nišu, (I, II, VIII, XII i XVII) rezultat su njegovog rada i istraživanja na projektu 179013, finansiran od strane Ministarstva prosvete i nauke, a delovi koje je pisao prof dr. Drago Cvijanović, naučni savetnik u Institutu za ekonomiku poljoprivrede u Beogradu, rezultati su njegovog istraživanja i rada na projektu III - 46006 „ODRŽIVA POLJOPRIVREDA I RURALNI RAZVOJ U FUNKCIJI OSTVARIVANJA STRATEŠKIH CILJEVA REPUBLIKE SRBIJE U OKVIRU DUNAVSKOG REGIONA“ (period istraživanja 2011-2014.).

Zahvaljujemo se pre svega Ministarstvu prosvete i nauke Republike Srbije, koja nam je omogućila štampanje ovog monografskog dela. Zahvalnost dugujemo i recenzentima: dr Zvonku Sajfertu, redovnom profesoru – Tehnički fakultet u Zrenjaninu, dr Nebojši Zakiću, vanrednom profesoru – Fakultet za preduzetnički biznis u Beogradu i dr Snežani Urošević, docentu – Tehnički fakultet u Boru, Univerziteta u Beogradu, na ukazanoj pomoći i poverenju.

### **Autori:**

**dr Vidoje Stefanović**, redovni profesor PMF-a u Nišu  
**dr Drago Cvijanović**, naučni savetnik i vanredni profesor  
u Institutu za ekonomiku poljoprivrede u Beogradu  
**dr Boško Vojnović**, vanredni profesor i profesor strukovnih studija  
u Visokoj poljoprivrednoj školi u Šapcu





## I LJUDSKI RESURSI KAO FAKTOR EFEKTIVNOSTI

Nova saznanja o čoveku, kao multidimenzionalnoj ličnosti unose bitne promene u sadržinu (i kvalitativno i kvantitativno) kadrovskih poslova. Svakim danom se šire, takođe, i saznanja o značaju kadrova. U zavisnosti od stepena demokratizacije svakog društva ono reaguje na sve što je novo u ovoj oblasti na principu stimula i antistimula. Veliki je broj potrebnih uslova za stimulatívno delovanje našeg društva na nova saznanja u kadrovskoj delatnosti, budući da se naša zemlja nalazi u tranziciji.<sup>1</sup> Uobičajeni termin, *radna snaga* se u poslednje vreme sve više zamenjuje terminom *kadar*, kadrovski izvori, kadrovski potencijali (humani kapital). Ipak, definiciju profesora **Brekića** smatramo najpotpunijom, po kojoj pod *“kadrovima valja razumeti sve subjektivne snage - sve zaposlene, kao i one u pripremi”*.<sup>2</sup> Kadrovi su kao društveno-ekonomska kategorija odraz ekonomskih i društvenih kretanja i uticaja. Po svom obimu čine veličinu zavisnu od nivoa razvijenosti privrede i od demografskih kretanja. Treba takođe istaći da su u Ekonomskoj enciklopediji (II tom str. 594) kadrovi definisani kao *“svi stručno osposobljeni nosioci radnih procesa”*. Odmah pada u oči da je ovo nešto uži pojam.

Kadrovi značajno utiču na tempo privrednog rasta i razvoja kao proizvođači, potrošači, ali u poslednje vreme i kao upravljači. Jer, važna komponenta jedinstvenog tretiranja kadrova je njihovo učešće u upravljanju s obzirom na zainteresovanost za bolje poslovne rezultate. Narasle proizvodne snage, koje se konstituišu kao složeni dinamički sistemi, sa stanovišta individue kao (intelektualno) kreativne ličnosti postavljaju se dva problema:

⇒ razvoj sopstvene kreativne snage u funkciji razvoja proizvodnih snaga društva u celini i

⇒ očuvanje sopstvenog “*ega*” u svakom pogledu.

Sa stanovišta uključenosti u radni proces kadrovi se mogu posmatrati kao:

◇ kadrovi u funkciji (uključeni u proces rada) i

---

<sup>1</sup> **Stefanović V., Vojnović B., Urošević S.,** Menadžment ljudskih resursa – savremene strategije i kontroverze, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012. str. 119.

<sup>2</sup> Akademik Jovo Brekić, *Kadrovska teorija i praksa*, Informator, Zagreb, 2003., str. 48

◇ kadrovi u pripremi za funkcije (uključeni u obrazovne procese i nezaposleni).

Dakle, kadrovi sa svojim znanjima, sposobnostima, radnim navikama, i stručnim iskustvom čine najznačajniji deo proizvodnih snaga u kvalitativnom i kvantitativnom smislu. Od njih zavisi organizovanost i uspešnost poslovanja. U stvari, kadrovi su određujući činilac društveno-ekonomskog razvoja, bez obzira na nivo i oblik poslovanja. Evolucija ljudskog rada dovela je radnika na upravljački presto, ali predstoji period da se proizvođač kao upravljač izgrađuje i transformise u slobodniju i afirmisanu ličnost.

Ceo svet se upušta velikom brzinom u novo, i u praksi, i u teoriji, pri čemu, kadrovi i znanje imaju značajnu ulogu. Niko u ovoj “*suludoj*” trci razvoja nema pravo na kašnjenje. Zato ne zaboravimo na ono upozorenje koje je napisano u hramu u Sirakuzi: “*Mnogo je kasnije nego što mislite*”, i da zapamtimo da - *mens agitat molens*- um vlada svetom!

S obzirom da se kadrovi tretiraju kao osnovna pokretačka snaga društva stvoreni su uslovi za nastanak i razvoj *kadrologije* kao nove nauke o zakonomernosti razvoja kadrova i organizovane delatnosti toga razvoja. Kadrologija sagledava celokupnu ličnost čoveka.<sup>3</sup>

Razvoj počiva na kadrovima, a brzina razvoja zavisi od društvene pozicije radnih ljudi (kadrova), od nivoa stečenog i stepena korišćenja znanja. Zato se može reći da su “centralna stvar svake organizacione funkcije ljudi, koji zajedno rade u težnji ka ostvarenju zajedničkih ciljeva. Stvarajući sigurnost takva organizacija ima prave ljude, na prava mesta i u pravo vreme”.<sup>4</sup> Bitini momenat ljudske egzistencije je slobodno društveno organizovanje i praktično menjanje sveta. Tako čovek postaje nosilac svih aktivnosti i svrha njihovog delovanja. Sledstveno tome, za upešan društveno ekonomski razvoj, a pogotovu za izlazak multiplih kriza, što je naša aktuelna stvarnost, više nisu na prvom mestu materijalne nego kadrovske pretpostavke. Izgradnja kadrova, demokratizacija kadrovske politike i raspored na ključne funkcije prema sposobnostima - *kult znanja umesto kulta ličnosti* - odlučujuće su determinante uspešnog društveno-ekonomskog, pa i političkog razvoja. Kadrovi su nosioci, činiooci, ciljevi, rezultanta i sastavni deo proširene reprodukcije.

Kadrovi su, znači, sustinški deo i sastavno obeležje svakog elementa proizvodnih snaga. I logično sledi zaključak da angažovanost i svestrani razvoj kadrova imaju odlučujući uticaj na efikasnost privrednih tokova i efektivnost društvenih odnosa. Pošto su kadrovi jedini subjektivni

---

<sup>3</sup> **Stefanović V., Vojnović B., Urošević S.**, Menadžment ljudskih resursa – savremene strategije i kontroverze, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012. str. 80.

<sup>4</sup> Prof. dr Branislav Djordjević, *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Priština, 2003., str. D-526

činioci proizvodnih snaga, od njihovog nivoa razvijenosti u mnogome će zavistiti i stepen razvijenosti ostalih elemenata tih snaga, a pogotovo stepen njihove iskorišćenosti. A to direktno doprinosi društveno-ekonomskom razvoju. Jer, njega treba da izgrađuje adekvatni stručni potencijal na bazi permanentne kadrovske revolucije, koji deluje:

- "svrhovitom aktivnošću,
- moralnim ponašanjem i
- vrsnim stvaralačkim radom".<sup>5</sup>

S obzirom da se kadrovi tretiraju kao osnovna pokretačka snaga društva stvoreni su uslovi za nastanak i razvoj *kadrologije* kao nove nauke o zakonitosti razvoja kadrova i organizovane delatnosti toga razvoja. Kadrologija sagledava celokupnu ličnost čoveka.

*Na kraju, može se reći da je kadar ličnost određenih društveno-potrebni i društveno priznatih fizičkih, psiho-socijalnih, stručno-obrazovnih i društvenih osobina, podobnih za zauzimanje određenih radnih mesta i položaja i vršenje određenih delatnosti, funkcija i uloga u društvu. Dakle, kadar je čovek, koji nešto što je društvu (a i njemu kao članu društva) potrebno može da ostvari, pri čemu mu društvo te sposobnosti priznaje.*

**Pojam** upravljanje ljudskim potencijalima/resursima je sintagma, koja se poslednjih decenija sve više pojavljuje u naučnoj literaturi. U najkraćem, upravljanje ljudskim potencijalima označava naučnu disciplinu, funkciju upravljanja u organizacijama i praksu te odnos prema ljudima u organizaciji. Podsticaj za razvoj upravljanja ljudskim potencijalima dala je i bihejvioristička teorija.

Iako su *ljudski resursi*, kao pojam, izazivali određene otpore u nekim državama i kod nekih autora, upravo je prepoznavanje tog oblika *resursa* dovelo do spoznaje da su ljudi kao *resurs* najvažniji za realizaciju ciljeva te da se upravljanju tim *resursom* treba posvetiti posebna pažnja u obliku proučavanja i naučnih istraživanja.

Mc Court i Eldridge **definišu upravljanje ljudskim resursima** kao "način na koji organizacije upravljaju svojim osobljem i utiču na njihov razvoj i usavršavanje."

Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima izvode se iz organizacijskih ciljeva i moraju biti kompatibilni s njima. Budući da je menadžment ljudskih potencijala usmeren na uspešno ostvarivanje ciljeva organizacije, to znači da njegovi ciljevi moraju biti usklađeni i kompatibilni sa ciljevima ukupnog poslovanja. Takođe, on ima i specifične ciljeve, koji se mogu podeliti u tri osnovna skupa: 1. poslovni i ekonomski, 2. socijalni i 3. ciljevi fleksibilnosti i stalnih promena.

---

<sup>5</sup> Prof.dr **Vidoje Stefanović**, *Razvoj kadrova u privredi*, Gradina, Niš, 1991. str. 29.

**Poslovni cilj MLJP-a** (menadžment ljudskih resursa) sadrži se u sledećem: *obezbediti odgovarajući broj zaposlenih, odgovarajućeg kvaliteta, u pravo vreme, na pravom mestu i na pravi način iskoristiti njihove potencijale za ostvarivanje organizacijskih ciljeva, povećanje organizacijske konkurentske snage i uspešnosti.*

**Ekonomski cilj MLJP-a:** *porast proizvodnje i profitabilnosti, snižavanje ukupnih troškova, osiguravanje konkurentske sposobnosti i porast ukupne organizacijske uspešnosti (efikasnosti, efektivnosti i fleksibilnosti).*

**Socijalni ciljevi MLJP-a:** *zadovoljavanje potreba, očekivanja i interesa zaposlenih, poboljšanje njihovog socio-ekonomskog položaja, upotreba i razvoj individualnih mogućnosti, osiguravanje sposobnosti stalne zaposlenosti i podizanje kvaliteta radnog života.*

**Ciljevi fleksibilnosti i promena MLJP-a:** stvaranje i održavanje fleksibilnog i adaptiranog potencijala svih zaposlenih, smanjenje otpora na promene i njihovo prihvatanje kao načina života i delovanja i povećanje osetljivosti ukupnih ljudskih potencijala organizacije na kvantitativne, kvalitativne i strukturne promene.

Strateški izazovi koji se postavljaju pred funkciju upravljanja ljudskim resursima prikazani su na sledećoj slici

Slika 1. Strateški ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima



U upravljanju ljudskim potencijalima, organizacije moraju da vode računa o:

- zadovoljavanju potreba zaposlenih,
- poboljšanju socijalnog i ekonomskog položaja,
- osiguranju prihvatljivih uslova rada i kvaliteta radnog života,

- osiguravanju povoljne radne atmosfere i dobrih međuljudskih odnosa, koji utiču, na zadovoljstvo zaposlenih, a time podstiču lični angažman i razvoj
- brizi za zdravlje zaposlenih (Pržulj)

*Menadžment ljudskih potencijala (MLJP) se u užem smislu definiše kao niz međupovezanih aktivnosti i zadataka menadžmenta i organizacija usmerenih na osiguravanje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, veštine, interesa, motivacija i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktuelnih, razvojnih i stratejskih ciljeva organizacije. U širem smislu, menadžment ljudskih potencijala je naučna disciplina, menadžerska funkcija i zadatak, poslovna funkcija i specifična filozofija i pristup menadžmentu.*

Osim navedenog, treba istaći još nekoliko obeležja i značenja MLJP:

**Naučna disciplina:** područje istraživanja i organizovanja znanja usmerenog na razumevanje, predviđanje, usmeravanje, menjanje i razvoj ljudskog ponašanja i potencijala u društvenim institucijama, odnosno organizacijama, kome su cilj otkrivanje zakonitosti i stvaranje temeljnih pretpostavki, načela, modela, metoda i postupaka uspešnog upravljanja i razvoja ljudskih potencijala u organizacijama.

**Menadžerska funkcija i zadatak:** cilj je osiguranje kvalitetnih ljudi, njihova motivacija, obrazovanje i razvoj tako da postižu visoke rezultate i daju doprinos ostvarivanju organizacijskih ciljeva.

**Poslovna funkcija:** u njoj se iz ukupnih zadataka organizacije definišu i ujedinjuju poslovi vezani za ljude, njihovo pronalaženje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti osiguranja i razvoja zaposlenih.

**Specifična filozofija i pristup menadžmentu:** ljude vidi kao najvažniji resurs i potencijal zatim kao ključnu stratejsku i konkurentsku prednost, odnosno filozofija usmerena na meke elemente organizacijske uspešnosti u kojima ljudi imaju glavno mesto.

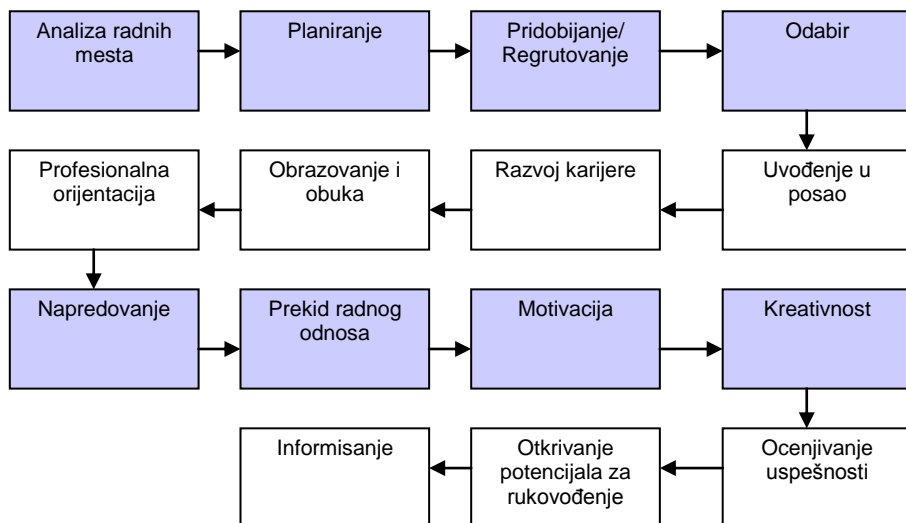
Menadžment ljudskih potencijala može se definisati i kroz svoje **temeljne funkcije, odnosno aktivnosti** i zadatke, od kojih svaka obuhvata niz različitih i specifičnih stručnih poslova i zadataka.

U tom smislu osnovne funkcije MLJP-a su:

1. stratejski menadžment ljudskih potencijala
2. planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih
3. analiziranje i oblikovanje poslova i radnih mesta
4. nabavljanje, izbor, uvođenje i raspoređivanje osoblja
5. praćenje i ocenjivanje uspešnosti
6. motivacija i nagrađivanje
7. obrazovanje i razvoj zaposlenih
8. stvaranje adekvatne organizacione klime i kulture
9. socijalna i zdravstvena zaštita

10. radni odnosi

11. različite usluge zaposlenima



Slika 2. Osnovni procesi i funkcije ljudskih potencijala

Iz perspektive menadžmenta i menadžera taj skup aktivnosti i zadataka (funkcije) korespondiraju sa ključnim pitanjima vezanim za probleme poslovanja i razvoja, odnosno svakodnevnog delovanja. Reč je o sledećim pitanjima:<sup>6</sup>

1. Kakva je vizija poslovanja u budućnosti i ljudi koji to poslovanje treba da nose i razvijaju?
2. Koji su zahtevi rada i poslovanja sada i kakvi će biti u budućnosti?
3. Koliko i kakvi ljudi trebaju za sadašnje i buduće poslovne potrebe?
4. Koje strategije upravljanja ljudskim potencijalima odabrati da bismo ih osigurali?
5. Kako osigurati da u organizaciji dođu najbolji ljudi-vrhunski stručnjaci i talenti?
6. Kako zadržati najkvalitetnije i najsposobnije, a osloboditi se nesposobnih?
7. Gde se mogu najbolje iskoristiti i dalje razviti potencijali svakog zaposlenog?
8. Kako definisati one koji dobro rade i kako ih nagraditi?

<sup>6</sup> Videti šire: **Stefanović V., Vojnović B., Urošević S.**, Menadžment ljudskih resursa – savremene strategije i kontroverze, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012.

9. Kako osigurati da svi zaposleni imaju znanje i veštinu koje zahtevaju posao i razvoj?
10. Kako osigurati da stalno razvijaju svoja znanja i potencijale?
11. Kako osigurati zahteve u kojima će ljudi biti visoko motivisani i usmeravati svoje potencijale i energiju na uspešno ostvarivanje organizacijskih ciljeva?
12. Kako optimalno uskladiti različite interese i ciljeve (vlasnika, menadžera i radnika) unutar organizacije i kako uspešno upravljati sukobima?
13. Kako pomoći zaposlenima da reše lične probleme da bi svu svoju intelektualnu i psihičku energiju usmerili na rad?

Najzad, menadžment ljudskih potencijala može se definisati i kroz razlike između personalne funkcije i funkcije ljudskih potencijala. Inače, koncepcija menadžmenta ljudskih potencijala javila se ranih 1980-ih i u potpunosti zamenila dotadašnju koncepciju i funkciju personalnog menadžmenta ili, kako se još nazivala, personalne administracije. Razlike između te dve funkcije nikako nisu samo semantičke, i nije se radilo o pomodarskoj upotrebi drugačijeg, sofisticiranijeg i „zvučnijeg“ naziva za istu stvar, nego o suštinskoj promeni u pristupu ljudskoj dimenziji organizacijske uspešnosti.

Naziv menadžment ljudskih potencijala označava novi sadržaj i način delovanja u poređenju sa personalnom funkcijom. Umesto funkcije zaokupljene problemima radnih i međuljudskih odnosa, radnog morala, otklanjanja nezadovoljstva i slično, zbog čega se personalna funkcija često nazivala funkcijom zdravlja i sreće koja je bila potrebna, ali ne i presudno važna, razvija se poslovna funkcija usmerena na podizanje opšte organizacione sposobnosti i uspešnosti, stvaranje profita i konkurentске prednosti u promenljivoj i konkurentskoj poslovnoj okolini. Osnovne razlike između te dve funkcije, odnosno filozofija i pristupa ljudima navedene su u tabeli 1.



Tabela 1. Osnovne razlike između personalne i funkcije za ljudske potencijale

	Personalna funkcija	Funkcija za ljudske potencij.
Poslovna filozofija	Ljudi-sredstvo, proizvodni faktor	Ljudi-kapital, razvojni resurs
Pristup	Tehničko-administrativni	Razvojno-dinamički
Menadžerska filozofija	Sredstvo za postizanje ciljeva	Temeljna strategijska predanost
Poslovni pristup	Trošak koji treba minimizirati	Najrentabilnija investicija u razvoj
Priroda delatnosti	Parcijalna, funkcijska	Holistička, integrativna
Način delovanja	Standardizovan, kolektivan	Raznovrstan, individualan
Orijentacija	Kratkoročna	Dugoročna
Težište aktivnosti	Evidentiranje, planiranje, programiranje, kontrola	Strategijski MLJP, pribavljanje i izbor, razvoj i obrazovanje,
Mesto aktivnosti	Personalna jedinica (kancelarija)	Menadžeri jedinica (kancelarija) za ljudske potencijale
Odgovornost	Personalna jed. (kancelarija)	Menadžment
Ciljevi	Minimiziranje troškova	Maksimiziranje potencijala i njihove upotrebe, povećanje ukupne i organizacijske uspešnosti i fleksibilnosti

**Osnovna načela (principi) MLJP (menadžment ljudskih potencijala):**

1. Zaposleni su dugoročna investicija koja nadilazi uloženo
2. Kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima osigurava organizacijama konkurentsku prednost
3. Upravljanje ljudskim potencijalima mora voditi računa o ekonomskim, socijalnim i psihološkim potrebama zaposlenih
4. Politika i praksa upravljanja ljudskim potencijalima zavisi o uravnoteženju organizacionih i individualnih ciljeva

**1. POJAM I RAZVOJ UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA**

U uslovima savremenog razvoja industrije i tržišne ekonomije koje karakteriše sve oštrija konkurencija između preduzeća na međunarodnom tržištu, intenzivan tehnološki razvoj, sve veći zahtevi kupaca u pogledu kvaliteta proizvoda i usluga itd, menadžment uopšte i menadžment ljudskih resursa u okviru njega sve više dobijaju na značaju. Uspešno poslovanje i opstanak preduzeća i organizacija, u takvim uslovima, zahteva primenu

modernih upravljačkih znanja i upošljavanje stručnih i sposobnih ljudi. Borba za kompetentne radnike postaje sve važnije pitanje na globalnom svetskom tržištu. Ljudi se vide kao najvažniji resurs i potencijal i konkurentska prednost na svetskom tržištu. Pod ljudskim resursima podrazumevamo ukupan fizički i mentalni potencijal jednog preduzeća.

Menadžment ljudskih resursa se u svojim prvim oblicima pojavio sa početkom razvoja ljudske civilizacije neprekidno razvijajući svoje forme, tehnike i sredstva, i šireći se na sve oblike organizacija koje formiraju ljudi i u koje se udružuju. Prva značajna moderna proučavanja i radovi u oblasti menadžmenta ljudskih resursa javljaju se sredinom XX veka u vidu eksperimenata, istraživanja i formiranja naučno osnovanih teorija, a zvanično u naučnoj literaturi pojam menadžmenta ljudskih resursa postaje predmet istraživanja poslednjih 15 godina. Dvadesetih godina prošlog veka, ova oblast je bila predmet izučavanja, tj. studiranja na univerzitetima u SAD, gde su se ljudi obučavali i osposobljavali za posebno zanimanje u "personalnom menadžmentu". Tada je dakle počela najozbiljnije da se shvata i tretira uloga ljudskih resursa. Pod uticajem naglog industrijskog i tehnološkog razvoja, kao i uplivom sve više korisnih znanja iz relevantnih nauka, termin "personalni menadžment" zamenjen je terminom menadžment ljudskih resursa (Human Resource Management - HRM), početkom osamdesetih godina XX veka.

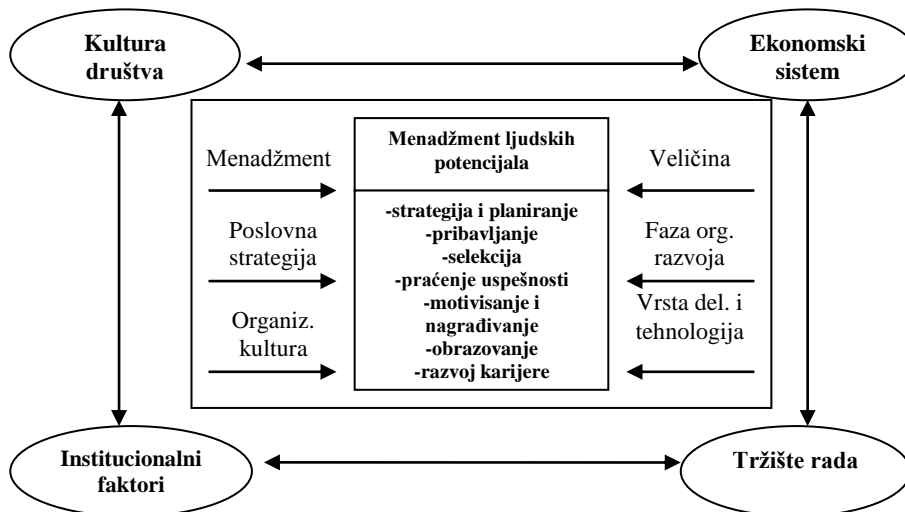
Po svom sadržaju menadžment ljudskih resursa (u daljem tekstu MLJR) predstavlja veoma složenu problematiku kojoj se daje višestruko značenje.

## **2. PERSONAL, KADROVI, PA – LJUDSKI RESURSI**

Poslednjih nekoliko decenija razvija se potpuno nova filozofija menadžmenta koju označava povratak čoveku kao kompleksnom i jedinstvenom, emocionalnom i iracionalnom, a ne isključivo racionalnom biću (*homo oeconomicus*). Filozofija ovlašćivanja i njena uspešna primena zahteva od menadžera poštovanje bitnih karakteristika: poverenja, decentralizaciju i distribuciju informacija i znanja, obrazovanje i obučavanje veština, jasne uloge i odgovornosti, slobodu delovanja, povratne informacije, motivisanje i potkrepljenje i resurse potrebne za delovanje. Okvir delovanja čine poslovni prioriteti i ciljevi koje moraju znati svi zaposleni.

U tom smislu može se reći: *"Ljudski potencijali su ukupna znanja, veštine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija (ili društvo). To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažovati na ostvarivanju ciljeva i razvoja poslovanja."* Menadžeri moraju predstavljati sponu između ljudi i preduzeća te obavljati svoje funkcije u sklopu odeljenja upravljanja ljudskim

potencijalima kako bi se ostvarila celovitost sistema i postiglo zadovoljstvo ljudi, kao i ciljevi preduzeća.



Slika 3. Faktori koji utiču na MLJP

Delovanje menadžmenta ljudskih potencijala treba shvatiti kao proces u kojem svaka pojedina aktivnost i funkcija imaju svoju važnu ulogu u izgradnji uspešnog i zdravog preduzeća čiju osnovu čini zadovoljan i efikasan radnik.

Naziv delatnosti koju danas označavamo kao **“upravljanje ljudskim resursima”** imao je svoj razvoj - i u svetu i u kod nas. Imena su se menjala u skladu s definicijom, a definicija bi nastajala pod uticajem opšteg položaja radnika (zaposlenog) i brige preduzeća o njemu.

Ako bismo jako pojednostavnili pristup uočićemo da je u svetu ponajpre bilo reči o personalu, potom slede industrijski odnosi, pa tek potom ljudski resursi.

Malo bolju sliku razvoja delatnosti dobićemo ako iz zamašne literature izdvojimo važnije godine koje znače određene međaše i prekretnice.

Godine 1800. oko 90% stanovništva čine poljoprivrednici koji proizvode za svoju porodicu, uz malo viska. Viškovima se kupuju petrolej, vosak, lončarski proizvodi u trgovinama, čiji vlasnici uzimaju po nekoliko ljudi na ispomoć.

Godine 1820. otpočinje osnivanje fabrika, ponajpre tekstilnih. Firma Lonjel kraj Bostona (SAD) osim za dobit, brine se i za socijalnu organizaciju zaposlenih mladin žena, njihovu veru i moral. Tip upravljanja označava se kao očinski.

Godine 1900. pojačava se seoba iz sela u gradske fabrike. Rad se mrvli na male specijalizovane delatnosti, koje ne traže veliko osposobljavanje. U SAD ponuda ljudskih resursa je veća od tražnje.

Godine 1911. Frederik Taylor u SAD iznosi teoriju naučnog upravljanja, po kojoj se na osnovu specifičnosti rada osposobljavaju radnici za jednostavnije poslove. Ljudi se prilagodjavaju mašinama. On uvodi plaćanje po proizvedenom komadu robe, tj. po učinku. Za proizvodnju i realizaciju odgovorni su menadžeri.

Godine 1912. Frank i Lillien Gilbrath (SAD) studiraju pokrete, alate, mašine, stanke i radnu okolinu radi poboljšanja učinka zaposlenih. Zapravo je to usavršavanje Tejlorovog naučnog upravljanja.

Godine 1913. štampaju se prve značajnije knjige Industrijske psihologije koje obuhvataju testiranje, osposobljavanje i učinak radnika.

Godine 1917. za vreme I svetskog rata beležimo pozitivan skok u razvoju psihološkog testiranja (Army Alpha u Beta).

Godina 1924. veže se uz Eltona Mayo, Harvardsku grupu, i početak pokreta za međuljudske odnose. Proučava se uticaj okoline i međusobnih odnosa u grupi na produktivnost. Za razliku od Teylora, mašina se prilagodjava čoveku. Začetak je to današnje definicije ljudskih potencijala i položaja radnika.

Godine 1946. nastaju prva personalna odeljenja u fabrikama zapadnih zemalja. Pretežno se bave testiranjem i vođenjem evidencije.

Godine 1947. i kod nas počinje posleratna personalna faza i to tako, da se za brigu oko ljudi u preduzeću zaduži određeni stručnjak, ili se osnivaju personalni odeljenja. Pretežno je reč o evidentiranju staža, socijalnog i zdravstvenog osiguranja. Najviše se zapošljavaju pravnici kao generalisti (opšti stručnjaci).

Godine 1956. proširuje se personalna evidencija (penziono osiguranje, karakteristike, sigurnost na radu, stručno osposobljavanje, radni odnosi, rekreacija). Osim generalista koji vode personalno odeljenje, u većim se preduzecima pridružuju specijalisti, psiholozi, referenti za osposobljavanje, rekreaciju i dr.

Godine 1970. Zapadna Evropa i SAD istovremeno osnivaju i razvijaju personalna odeljenja na čijem čelu sve više dolaze psiholozi. Odeljenja se bave izborom i razmeštajem ljudi, nagradjivanjem, razvojem karijere, ocenjivanjem uspešnosti, međuljudskom odnosima. Postupno se sa izraza "personal" prelazi na izraz "ljudski potencijali". Sve se više shvata centralna uloga čoveka, a tek potom se vrednuju ostali resursi kao mašine, sirovine i kapital.

Godine 1972. slično se zbiva u Japanu. Govori se o personalnoj politici, ali sa nešto drugojačijeg polazišta. Podrazumeva se zaposlenje u preduzeću čitav radni vek, briga za radnika, plata prema senioritetu, rad u timovima. Selekcija i permanentno obrazovanje su deo personalne politike.

Godine 1978. u Velikoj Britaniji jača pokret industrijskih odnosa, pod znatnim uticajem Sindikata. Uvodi se kolektivno pregovaranje ,zastita

sigurnosti zaposlenja, koje je opet samo prelazan oblik od "personalna" prema "ljudskim potencijalima"

Godine 1980. u SAD-u i Velikoj Britaniji sve se češće umesto personalne službe upotrebljava izraz ljudski potencijali. Autori smatraju kako je to u direktnoj vezi sa značajnim napuštanjem Taylorizma, tj. sa prihvatanjem postulata što ih je inicirala Harvardska skola. Važnost čoveka za razvoj preduzeća sada je nedvosmislena i presudna.

Godine 1987. autor Guest u Velikoj Britaniji formuliše razvoj ljudskih potencijala kao politiku koja maksimizira integraciju svih zaposlenih u preduzeću, zainteresovanost ljudi, fleksibilnost i kvalitetu rada. Time se podjednako vrednuje interes preduzeća i zaposlenih.<sup>7</sup>

Ukratko, umesto nekadašnjeg izraza "personal", stručnjaci su se uglavnom odlučili za "ljudske resurse ili potencijale". Personalna politika definise se kao skup delatnosti koje su se usredsredile na svakodnevne zadatke ljudi u preduzeću. Politika ljudskih potencijala je strategijsko planiranje i razvoj ljudi radi ličnog zadovoljstva u radu i postizanja ciljeva preduzeća.

Personalna politika u Srbiji bila je uglavnom administriranje podataka. Kadrovska delatnost značila je put prema osnivanju kompleksne službe, stavljanje čoveka ispred ostalih resursa, formiranje osnovnih funkcija njegovog razvoja. Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala danas se definise kao:

- integralni deo strategije preduzeća usmeren na postizanje motivacije i zadovoljstva zaposlenih, a kroz to na profitabilnost preduzeća i zadovoljavanje krajnjih korisnika;
- obuhvat većeg broja procesa, što ih obavljaju i stručnjaci ljudskih potencijala i rukovodioci svih nivoa u jednakoj meri.

*Torrington i Hall* smatraju da su priroda i stepen razlike između menadžmenta osoblja i menadžmenta ljudskih resursa (Human Resource Management - HRM) 'u najvećoj meri stvar pojedinačnog viđenja, pre nego činjenica', i da su 'sličnosti mnogo veće od razlika'. Oni ipak uočavaju jednu razliku koju je potrebno izdvojiti.

Menadžment osoblja je skoncentrisan na radnu snagu, usmeren direktno na zaposlene u organizaciji. Ljudi koji rade u organizaciji su polazna tačka. Iako je u funkciji menadžmenta, osoblje nikada u potpunosti ne odgovara interesima uprave. Osnovne ideje menadžmenta osoblja su pravo zaposlenih na korektno ophođenje kao sa dostojanstvenim ljudskim bićima i intervenisanje menadžmenta osoblja u svakodnevnim odnosima uprava-podređeni.

Menadžment ljudskih resursa je skoncentrisan na resurse, odnosno izvore, tj. usmeren je pretežno na obezbeđivanje i raspored ljudskih resursa

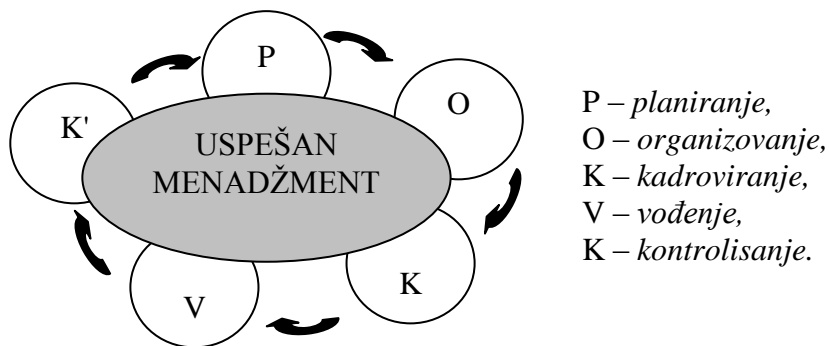
---

<sup>7</sup> Put od personala do ljudskih resursa obradio je u svojoj knjizi *Upravljanje ljudskim resursima* prof. dr Sveto Marušić, Ekonomski institut, Zagreb, 2001., str. 74-78.

potrebnih upravi. Veća pažnja posvećuje se planiranju, nadgledanju i kontroli. Osnovna ideja menadžmenta ljudskih resursa je da je upravljanje ljudskim resursima ravnopravno sa svim ostalim aspektima menadžmenta i da je njegov integralni deo, koji se ne može odvojiti i prepustiti specijalistima.

*Horwitz* se bavi ideološkom motivacijom HRM-a kao menadžerske inicijative koja teži da potpomogne dostizanje organizacionih ciljeva. Fokus je na individui, pre nego na kolektivu i HRM zahteva direktnu komunikaciju i uključivanje zaposlenih. Efikasnost HRM-a u pokušaju da optimizira saradnju i odanost organizaciji, i odlučnost da nametne nove forme upravljačke kontrole, mogli bi se shvatiti kao reformisanje snažne unitarističke menadžerske ideologije. (Unitarističke i pluralističke perspektive radnih organizacija razmatraju se kasnije u ovom poglavlju.)

Zahtev *P. Druckera* da se u funkcije menadžmenta uključi i "razvoj kadrova" ukazuje na njegovo opredeljenje na tzv. kooperativni menadžment. Na toj su crti razvoja i drugi savremeni autori iz područja menadžmenta, a što se vidi iz njihovog poimanja funkcija menadžmenta. Tako npr. *Kreitner* (1989) navodi čak osam funkcija menadžmenta i to: planiranje, odlučivanje, organizovanje, kadrovanje, komuniciranje, motivisanje, vođenje i kontrolisanje. Za razliku od njega drugi autori navode manji broj ovih funkcija, pri čemu neke sadržaje koje je *Kreitner* izdvojio kao posebne funkcije (odlučivanje, komuniciranje, motivisanje) oni uključuju u te funkcije. Tako *Koontz/Weihrich* (1988, 15-18) navode pet funkcija menadžmenta. Pri tom oni odlučivanje uključuju u planiranje, a komuniciranje i motivisanje u vođenje.



Slika 4. Funkcije menadžmenta

Daljnju redukciju menadžmenta vrše *Hellriegel/Slocum* (1989) koji navode samo četiri funkcije menadžmenta – **planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolisanje**. *Cole* (1990) sprovodi tradicionalno grupisanje razvijajući tako POMC-pristup (P – *Plannning*, O – *Organizing*, M – *Motivating*, C – *Controlling*).

Danas u literaturi prevladava koncept četiri funkcije menadžmenta, ali je sve više autora koji u funkcije menadžmenta uključuju i kadriranje. Razlog tome nalaze u činjenici da danas kadrovi, odnosno njihovi potencijali, postaju stratejski faktor uspešnosti preduzeća. Polazeći upravo od toga i mi ćemo prihvatiti pristup funkcijama menadžmenta koji se temelji na pet funkcija menadžmenta - planiranje (*Planning*), organizovanje (*Organizing*), kadroviranje (*Staffing*), vođenje (*Leading*) i kontrolisanje (*Controlling*).

### **3. KORPORATIVNA KULTURA KAO „VEZIVNO TKIVO“ ORGANIZACIJE**

Korporativna kultura (OK) se stvara i razvija tokom dužeg vremenskog perioda i nju ne kreira jedna osoba, čak niti jedno odeljenje. Korporativna kultura je izvor koji kreira pravila po kojima se organizacija ponaša i reaguje. Kod procene formalnog i neformalnog donošenja odluka u organizaciji, korporativna kultura je najvažnija odrednica. Uopšte uzev, organizacije koje potiču neformalno ponašanje zaposlenih imaju manje formalan proces donošenja odluka i lakše reaguju na promene podstaknute iz okoline.

Koncept organizacione kulture pripada dvema oblastima menadžmenta

- Organizaciono ponašanje:
  - Uloga koncepta OK u objašnjenju ponašanja ljudi u organizacijama
  - Empirijska istraživanja
  - Obrazovanje istraživača: psihologija, sociologija
  - Akademska perspektiva
- Upravljanje ljudskim resursima
  - Uloga koncepta OK u upravljanju ljudskim resursima
  - Modeli upravljanja kulturom
  - Menadžerska perspektiva
  - Zreo koncept koji se ugrađuje u širen teorije i modele

Organizaciona kultura je značajna jer utiče na strateške odluke u preduzeću kao što su:

- definisanje poslovnog područja, izbor ciljeva i strategije
- determinisanje sposobnosti preduzeća da se promenama prilagođava okruženju
- predstavlja mehanizam koordinacije u preduzeću
- može biti vrlo efikasan mehanizam kontrole ponašanja zaposlenih
- značajno smanjuje konflikte u organizaciji
- dobar je motivator

Ipak, ne postoji jedan jedinstveni recept po pitanju smjera u kojem bi trebalo voditi razvoj korporativne kulture. Takođe, u literaturi postoji više različitih pristupa tumačenju pojma korporativne ili organizacione kulture.

- Set značenja koji deli grupa ljudi. (Louis, 1980)
- Kultura je sistem neformalnih pravila koji vode ponašanje ljudi najveći deo vremena. (Deal & Kennedy, 1982).
- Kultura je model zajedničkih vrednosti koje daju zaposlenima institucionalna značenja kao i pravila ponašanja u svakodnevnom životu (Davis, 1984).
- Model osnovnih pretpostavki, vrednosti i normi koje je grupa razvila ili otkrila učeći kako da rešava probleme eksterne adaptacije i interne integracije i koji funkcionišu dovoljno dobro da bi bili preneti novim članovima organizacije kao ispravan način mišljenja i osećanja u vezi sa tim problemima. (Schein, 1985).
- Kultura je zajedničko znanje članova organizacije kreirano njihovim interakcijama koje određuje pecifični organizacioni sistem vrednosti (Wilkins & Dyer, 1988)
- Kultura predstavlja set medjuzavisnih vrednosti, i načina ponašanja koji su zajednički za zajednicu i koji održavaju sebe, ponekad dugi period vremena (Kotter & Heskett, 1992)

#### **4. SADRŽAJ ORGANIZACIONE KULTURE**

Sadržaj korporativne kulture je veoma razuđen, ali on uvek podrazumeva sledeće elemente:

- Kognitivni elementi
  - Pretpostavke
  - Verovanja
  - Vrednosti
  - Norme
- Simbolički elementi
  - Semantički simboli: jezik, žargon, mitovi, priče, metafore
  - Bihejvioristički simboli: rituali i ceremonije, obrasci ponašanja
  - Materijalni simboli: spoljni i unutrašnji izgled prostorija, logotip, način oblačenja
- 

Taksativno, elementi se mogu nabrojati i na sledeći način: Pretpostavke, Obrazac komunikacije, Stavovi, Modeli ponašanja, Verovanja, Ceremonije, Anegdote, Posvećenost, Običaji u organizaciji, Etika Način obavljanja poslova, Zajednička očekivanja, Navike, Osećanja, Istorija, Identitet, Jezik, Značenja, Žargon, Ideologija, Praks,a Norme, Fizički objekti, Vrednosti, Modeli interakcija, Neformalna pravila, Rituali, Duh firme, Priče i legende, Način mišljenja, Simboli, Vizija, Tradicija, Pogled na svet, Mitovi.



Takođe, potrebno je uzeti u posmatranje i nekoliko osnovnih **pretpostavki** (Kluckhohn, Strotbeck) na kojima se zasniva OK. To su:

- Priroda odnosa prema prirodi: ovladavanje ili harmonija
- Priroda realnosti i istine:
  1. pragmatizam – moralizam,
  2. tradicija, harizma, racionalno-legalna procedura
- Priroda vremena: monohromatska – polihromatska
- Priroda prostora: veličina individualnog fizičkog i psihološkog prostora
- Priroda ljudske prirode: ljudi su po prirodi dobri ili loši

Što se tiče **verovanja** ono predstavlja onu kognitivnu komponentu organizacione kulture koja govori kako svet funkcioniše i koje uzročno-posledične veze postoje između stvari i pojava u realnom svetu. U tom smislu verovanja imaju i preskriptivnu i deskriptivnu ulogu

Kada je reč o **vrednostima** one predstavljaju uverenja da su "određena ponašanja ili egzistencijalna stanja lično ili socijalno poželjnija u odnosu na suprotna ponašanja ili stanja". To znači da vrednosti pokazuju kako se treba ponašati i čemu treba težiti a ne kako se ljudi stvarno ponašaju. Vrednosti se razvijaju od samog detinjstva, one su vrlo stabilne i teško se menjaju.

**Norme** se mogu definisati kao nepisana pravila ponašanja koja imaju važnu ulogu u regulisanju svakodnevnog života u organizaciji

*OK je sistem pretpostavki, vrednosti i normi ponašanja koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo i koji usmeravaju njihovo mišljenje i ponašanje*

### **Deset bitnih karakteristika organizacione kulture**

- 1) **Individualna inicijativa** – stepen odgovornosti, slobode i inicijative koje imaju pojedinci
- 2) **Tolerancija rizika** – stepen dokle se zaposleni podstiču da budu agresivni, inovativni i usmereni prema riziku
- 3) **Usmerenje** – stepen dokle organizacije zadaju jasne ciljeve i očekivanja u vezi radnog učinka
- 4) **Integracija** – stepen do kojeg se jedinice unutar organizacije podstiču na saradnju
- 5) **Podrška menadžmentu** - stepen do kojeg menadžeri daju jasna uputstva, pomoć i podršku svojim podređenima
- 6) **Kontrola** – broj pravila i propisa te količine direktnog nadzora koja se koristi za nadgledanje i kontrolu ponašanja zaposlenih
- 7) **Identitet** - stepen dokle se pripadnici radije identifikuju s organizacijom kao celinom, nego s posebnom rodnom grupom (muškarci/žene) ili profesionalnim područjem

- 8) **Sistem nagrađivanja** - stepen do koga se dodeljivanje nagrada temelji na kriterijima učinka zaposlenih za razliku od godina službe i sl.
- 9) **Tolerancija sukoba** - stepen do koga se zaposleni podstiču da obavezno iznose na videlo sukobe i kritiku
- 10) **Komunikacijski model** - stepen do koga se organizacije ograničene na formalnu hijerarhiju i vlast.

Procenjivanjem ovih 10 karakteristika od slabog do jakog stvara se slika kulture organizacije koja predstavlja temelj za osećaj zajedničkog razumevanja.

**Potkulture** – razvijaju se u velikim sistemima kako bi ostvarile određene zajedničke situacije s kojim su suočeni pripadnici u odeljenjima i geografski razdvojenim delovima organizacije.

## 5. KARAKTERISTIKE DOBRE ORGANIZACIONE KULTURE

1. Jasno definisana vizija, misija i ciljevi koje kroz celokupnu organizaciju promovira harizmatični lider(i).
2. Menadžment koji motiviše, usmerava i komunicira sa zaposlenima.
3. Motivisani, adaptibilni i fleksibilni zaposlenici, otvoreni prema novim idejama i riziku uvođenja promena.
4. Kultura zajedništva koja neguje saradnju, poverenje, kredibilitet i promovira osećaj pripadnosti.
5. Kultura odgovornosti za posledice kako menadžmenta tako i zaposlenih. Kultura koja se fokusira na rešavanje problema umesto traženje krivca.
6. Kultura koja kao organizacioni prioritet prvo postavlja zaposlene, zatim potrošače, pa tek onda deoničare (akcionare).

## 6. DOKTRINA LJUDSKIH RESURSA I NOVE FORME RADA

Doktrina ljudskih resursa je nastala, ne baš skoro, kao reakcija na izobličavanje i izvesnu istrošenost doktrine ljudskih odnosa. Ona, međutim, nije doživela tako blistavu promociju kao »Human relations« posle čuvene studije Eltona Mejoa. Njen pravi prodor je nastao tek kada je zapadni svet shvatio da je japansko privredno čudo utemeljeno upravo na strateški ingenioznom upravljanju ljudskim resursima. Pokret produktivnosti u Japanu, kao jedan od svojih osnovnih principa ističe da među faktorima produktivnosti ljudski rad ima prednost nad kapitalom, zemljom i tehnologijom, jer on sintetizuje vrednosti preostala tri faktora. Celom svetu je, inače, poznato da su Japanci, pripremajući se za privredni bum, stalno

govorili da su oni siromašna zemlja, koja nema ni sirovine, ni energiju, ni novac, ni tehnologiju i da sve mora stvoriti radom. Ta strategija stavljanja ljudskog rada i pameti, odnosno **ljudskih resursa** u prvi plan verifikovana je spektakularnim razvojem japanske privrede<sup>8</sup>. Poslovni ljudi Evrope i Amerike, koji u svoje vreme nisu imali sluha za preporuke naučnika u sopstvenim zemljama, mnogo kasnije su, zaokupljeni krilaticom »učimo od Japana«, otkrivali pravi smisao upravljanja ljudskim resursima.

Prepoznavamo li mi, danas i ovde, pravi smisao upravljanja ljudskim resursima ?

Letimičan pogled na naše aktuelne programe edukacije, ili sadržaje knjiga i članaka iz oblasti menadžmenta, pored izvesne afirmacije principa upravljanja ljudskim resursima, govori o tome da se mogu uočiti dve tendencije njihovog zanemarivanja. Jedna je njihovo, samo usputno pominjanje, pa i ne pominjanje uopšte, kao da nije ni primećeno da se pojavio neki novi pristup u odnosu na ljudsku komponentu poslovnih sistema. Drugu tendenciju pokazuju oni koji su već shvatili da su ljudski resursi nešto što je u trendu, pa ih unose u svoje tekstove i u svoj žargon, ali više kao moderno ime za nešto od ranije poznato. Zbog toga ako želimo da naše društvo na pravi način upotrebi doktrinu ljudskih resursa, moramo uporno popularisati njene osnovne principe. Koji su, dakle, ti osnovni principi, ili šta je tu stvarno novo ?

Pre ostalog, to je teza o ljudskim resursima kao najbitnijem bogatstvu preduzeća, ili **resursima svih resursa**. Njene praktične implikacije su da se preokupiranost cenama radne snage i troškovima održavanja kadrovske strukture zamenjuje aktiviranju bogatstva u ljudima. U vezi sa tim je i teza o skrivenosti ljudskih mogućnosti, sposobnosti i talenata koji se uglavnom ne ispoljavaju u tradicionalnoj organizaciji rada. Iz nje proizilazi preporuka menadžerima da se koncentrišu na dijagnostički pristup kojim će otkriti šta raspoloživi (ili dostupni) ljudi mogu, umeju, znaju ili mogu naučiti, a što bi moglo biti u funkciji prosperiteta firme. Senzibilizacijom na uočavanje razvojnih potencijala u ljudima, menadžeri moraju prevazići svoju, istraživanjima dokazanu, perceptivnu deformaciju da sebi podređene vide manje kompetentnima nego što oni stvarno jesu. Teza o motivisanju ulogama i dostignućima, umesto motivisanja za uloge i dostignuća, ukazuje da participacija u relevantnom organizacionom odlučivanju, kontroli i samousmeravanju poboljšava radni moral i zadovoljstvo, a ne obrnuto (kao u ranijim modelima). Najzad, shvatanje koje možemo nazvati tezom o novim ulogama zaposlenih, upućuje menadžere da svojim saradnicima dopuštaju i omogućuju učešće ne samo u rešavanju rutinskih problema, već i onih najbitnijih. To praktično znači da, umesto formalno organizacionih ograničenja učešća zaposlenih u rešavanju problema firme, njihov delokrug treba da »pulsira« po prirodnom principu ponude i potražnje, kroz slobodnu interakciju u ulogama, unutar

---

<sup>8</sup> Yamaki Nasuda , Japan Productivity Center, 1992.god.,str 120

organizacionih timova. Podrazumeva se da je to moguće u marketinškoj organizaciji inovativnog preduzeća, i u uslovima negovanja timskog, odnosno integrativnog menadžmenta. Upravo s toga,« sa stanovišta sadašnjeg trenutka oseća se potreba da se ovom pitanju prilazi, uz nastojanje veće primenljivosti rezultata istraživanja, a u funkciji poslovnih operacija. Današnja radna snaga podrazumeva ne samo »plave okovratnike«, već i profesionalce – administratore. Istraživanja iz ove oblasti treba da razviju široku perspektivu u odnosu na upravljanje radnom snagom i poslovnim operacijama... Cilj upravljanja radnom snagom je saznanje menadžera da postignu radni efekat.«<sup>9</sup>

Odgovarajući teorijski model primeren novim trendovima i sračunat na distanciranje od nefunkcionalnosti prevaziđenog sistema, može bitno olakšati usvajanje (ili osvajanje) novog načina mišljenja o angažovanju ljudskog potencijala. U tu svrhu, neki autori nude poseban **trodimenzionalan model kadrovskog restruktuiranja**. Po tom trajnom modelu ljudski potencijal ima dve komponente – strukturu **znanja** i strukturu **motiva** određene skupine zaposlenih. Te dve komponente, tek artikulirane kroz odgovarajuću strukturu organizacijskih **uloga** daju dostupne ljudske resurse preduzeća. Ljudski potencijal (ljudska unanija i motivi) su kao rezerve nafte ili zalihe benzina. Taj energetski potencijal postaje za nas energetski resurs tek ako imamo odgovarajuće mašine, tj. motore sa unutrašnjim sagorevanjem. Slično je kada među raspoloživim ili dostupnim) ljudima otkrivamo, ili izgrađujemo, potrebno znanje i odgovarajuće motive, istovremeno smišljajući prave uloge za te ljude. Dakle, **pravi ljudi tek u pravim ulogama postaju stvarni resursi** preduzeća. Kadrovsko restruktuiranje preduzeća, po trajnom modelu se odvija kroz tri spregnuta procesa:

- »restruktuiranje znanja i umenja uposlenih,
- restruktuiranje motivacije i radnog morala i
- restruktuiranje sistema organizacijskih uloga.«<sup>10</sup>

Kadrovsko restruktuiranje znači bitnu preorijentaciju od dosadašnjeg bavljenja kadrovskom strukturom na buduće razvijanje i aktiviranje ljudskih resursa.

Prvi elemenat ove preorijentacije – **restruktuiranje znanja i umenja** uposlenih usmerava nas prvenstveno na transfer znanja i na osposobljavanje firme za sticanje znanja. Time se ne osporava paralelni proces zamenjivanja već zaposlenih ljudi novim, ali težište kadrovskog restruktuiranja je na masovnom transferu znanja i informacija, a ne na masovnom transferu ljudi. Logika ovakve orijentacije nije prvenstveno u socijalnoj zaštiti ili privilegovanju već uposlenih, nego u tome što fizički nije

---

<sup>9</sup> Prof. dr Branislav Djordjević, *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Priština, 2003., str. D-529

<sup>10</sup> Prof.dr Branislav Čukić u zborniku radova *Preduzeće, tržište rada i obrazovanje u tržišnoj ekonomiji*, BK Institut, Beograd, 1996., str. 63-71

moguće praviti masovne kadrovske »transfuzije« da bi novi ljudi doneli nova znanja, a strukture u uobičajenom značenju te reči, po inerciji nas upućuje na bavljenje brojnim stanjem, planom, realizacijom i fluktuacijom kadrova, na jedan formalizovan način. Vezujući se za koncept strukture znanja, lakše ćemo od bavljenja miksom formalnih kvalifikacija, ili formalne strukture iskustva, preći na bavljenje vrstama, raspoloživih ljudi. Samo uvrštavanje **restruktuiranja motivacije i radnog morala** u tri osnovna segmenta kadrovske restruktuiranja, predstavlja važan iskorak u odnosu na dosadašnji sistem kadrovanja. U tom sistemu je motivacija tretirana kao jedan aspekt krajnje ideologiziranog principa raspodele prema radu. Time je ona bila odsečena od svojih korena – poslovne filozofije, organizacijske kulture i klime, radnog morala, marketinških unutrašnjih odnosa u firmi i njenog marketinškog nastupa, od principa tržišta rada i od savremenih mehanizama uređivanja industrijskih odnosa. Vraćanje motivacije u kontekst radnog (ili organizacijskog) morala i poslovne filozofije, predstavlja dakle, suštinu ovog aspekta kadrovske restruktuiranja.

Treći elemenat preorijentacije na aktiviranje ljudskih resursa je **restruktuiranje sistema organizacionih uloga i on** ima znatno širi smisao od uobičajenog reorganizovanja radnih mesta. Koncept radnog mesta, mada ima funkciju neophodnog formalizovanja organizacije rada, može učvršćivati podelu rada do njenog okoštavanja. Fleksibilna organizacija zato zahteva da sistem radnih mesta bude otvoren (do određene mere) za slobodnu socijalnu interakciju u radnim odnosno organizacijskim ulogama. Ako se pri tom ostvari izvesno organizacijsko upravljanje i oblikovanje radnih mesta, onda to otvara put izgradnji inovativne organizacije.

Radna, ili u širem smislu organizacijska, uloga se za razliku od radnog mesta oblikuje ne samo formalno (organizacijskim propisima), već i neformalno (očekivanjima relevantnih grupa i pojedinaca, kroz razne oblike konflikta uloga i dinamikom izlaženja iz konflikata, i sl.) Uključivanje dinamike organizacijskih uloga u projekat kadrovske restruktuiranja, ne znači da se iz teorije u jedan praktičan poduhvat uvodi nešto potpuno novo i nepoznato. To samo znači izbor pogodnog teorijskog modela kojim se artikuliše dobro poznata neformalna strana praktične organizacije rada. Svrha je, naravno, da se obezbedi uticaj menadžmenta na, inače teško pristupačno, neformalno organizovanje, koje može oživeti, ali i potpuno blokirati formalnu organizaciju rada.

Primena modela organizacijske uloge je verovatno najbitnija pri reviziji strukture menadžmenta. Ako su, na primer, znanja i motivi jednog direktora sasvim zadovoljavajući, ako je i njegovo radno mesto, novim propisima, sasvim dobro definisano, njegov rad može ipak biti blokiran konfliktnim očekivanjima i neformalnim zahtevima koje mu upućuju različite grupe uposlenih. Tihi otpori ili neobuzdane štrajkačke inicijative mogu zaustaviti njegovu preduzimljivost. Ako se novi menadžment, međutim, promoviše dobrim intraorganizacijskim marketingom, može se ostvariti i

njegov neformalni legitimitet. Ako se sistematski radi na funkcionalnom diferenciranju »dve strane industrije« po modelu evropskih industrijskih odnosa, onda će biti moguće konsolidovanje globalne uloge našeg, konkretnog direktora, u smislu njene dugoročne konsolidacije.



## II GLOBALIZACIJA – PRO ET CONTRA, UPRAVLJANJE U GLOBALNIM USLOVIMA

### 1. TRENDOVI SVETSKE PRIVREDE U USLOVIMA GLOBALIZACIJE<sup>11</sup>

Ekonomska globalizacija označava pre svega stvaranje zajedničkog, jedinstvenog tržišta, po principu - **čitav svet jedno tržište** - gde je potrebno utvrditi jasna pravila u cilju podsticanja zdrave poslovne konkurencije i pospešivanja ekonomskog razvoja. Naspram ove postavke antiglobalisti tvrde da velike transnacionalne kompanije koriste svoju ekonomsku nadmoć da bi onemogućile nastanak konkurencije, koja bi mogla da im preuzme tržište.<sup>12</sup> Prihvatajući ocenu većine savremenih ekonomista da je globalizacija i njena osnova – svetska trgovina robe i usluga – progresivna pojava i da je reč o procesu koji se ne može zaustaviti, ostaje otvoreno pitanje puteva i mehanizama uključivanja pojedinih zemalja u ovaj proces. Za razliku od uspešnog formiranja sistema međunarodnih organizacija i institucija u oblasti finansija i trgovine, koje imaju zadatak da otklone ili smanje prepreke slobodnog kretanja robe, kapitala, radne snage, tehnologije i informacija, međunarodna zajednica još nije uspela da uspostavi mehanizam za povećano učešće manje razvijenih zemalja u svetskom dohotku, posebno za one zemlje koje nisu u mogućnosti da preko tržišta ostvare značajno mesto u svetskoj podeli rada i svetskom dohotku.

Značajne promene i uticaj međunarodnog okruženja postaju sve značajniji nakon nekoliko rundi multilateralnih finansijskih pregovora o liberalizaciji svetske trgovine (Kenedi, Tokijska i Urugvajska runda), koje su doprinele snižavanju visokih carina za industrijske proizvode sa oko 47 na 34 %.

Najznačajnije, pak, institucije na globalnom nivou, preko kojih se upravlja tokovima svetske privrede, u ovom trenutku predstavljaju MMF, Svetska banka i GATT, odnosno Svetska trgovinska organizacija (STO). Prve dve institucije deluju preko finansijskih instrumenata, dok STO svoje delovanje zasniva na načelima neoliberalizacije.

---

<sup>11</sup> O poslovanju domaćih preduzeća u uslovima globalne krize može se naći rezultati u radu: **Vojnović B., Cvijanović D., Veselinović P., Istraživanje uticaja krize na poslovanje domaćih preduzeća**, Ekonomika poljoprivrede, Institut za ekonomiku poljoprivrede, 2011 (58) 4 (749-760)

<sup>12</sup> **Stefanović V., Cvijanović D., Vojnović B., Lavirinti menadžmenta**, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012. str. 451.



Globalizacija je planetarni proces povezivanja i udruživanja država, nacionalnih ekonomija i međunarodnih zajednica u jedan opštesvetski sistem-planetarno savremeno društvo koje treba da obezbedi: dugoročnu stabilnost, sigurnost, održivost, razvoj, svetski mir, optimalno korišćenje prirodnih resursa, jedinstvenu ekološku zaštitu, smanjenje siromaštva i dr. Proces globalizacije uglavnom se odvija-manifestuje kroz ekonomsko privredni, politički i kulturni proces.<sup>13</sup>

Početak devedesetih godina karakterišu radikalne promene na globalnom političkom, ekonomskom i vojnom planu. Značajne promene nastale su, pored ostalog pod velikim uticajem dinamičnog rasta proizvodnje velikog broja azijskih zemalja, uključujući tu i svih pet zemalja s najvećim brojem stanovnika, u kojima živi gotovo polovna svetskog stanovništva.

Ujednačavanje dinamike i privrednog rasta industrijski razvijenih zemalja (SAD, Japana, i EU), kao i regionalne privrede koja uključuje pet najvećih zemalja u Evropi, sledeća je karakteristika privrednih tokova.

Proces tranzicije zemalja centralne i istočne Evrope ka tržišnoj privredi, koji je otpočeo početkom devedesetih godina, uticao je na ubrzanje globalizacije svetske privrede, uporedo s procesom regionalizacije i nastajanjem novih centara finansijske moći i kapitala, i preusmeravanjem tokova stranih direktnih investicija prema zemljama u razvoju i zemljama u tranziciji i znatnim ubrzavanjem međunarodne trgovine. Posle perioda recesije, kojom su bile zahvaćene razvijene zemlje početkom devedesetih, i odgovarajuća stagnacija u 1994. godini, pojačana privredna aktivnost u razvijenim zemljama i privredni rast u zemljama u ravoju karakterišu svetski proizvodnju na prelazu u novi milenijum. Stopa rasta svetske privrede u 2001.g. iznosila je 2,1% u odnosu na 1,7% koliko je iznosila u 1993.g. Prosečna stopa rasta na globalnom nivou u periodu od 1980 – 2000. godine iznosila je 2,5 %. Zemlje azijskog regiona postaju najdinamičnije na svetskoj privrednoj sceni. Kina pripada grupi zemalja s najvišom stopom rasta proizvodnje.

Sledeće obeležje rasta svetske privrede, odnosno pojedinih zemalja je budžetski deficit i kolebanje vrednosti nacionalnih valuta, što je imalo neposrednog odraza na ulaganja sredstva za istraživanje i razvoj.

Budžetski deficit uticao je da se preduzmu značajne reforme, koje su pored ostalog podrazumevale ograničavanje sredstava za istraživanje i razvoj, s glavnim ciljem obezbeđivanja pune zaposlenosti i preduzimanja makroekonomskih mera koje bi obezbedile privredni rast. Značajne reforme preduzete su i u okviru zemalja u razvoju ( ZUR), posebno u regionu centralne i istočne Evrope.

---

<sup>13</sup> **Vojnović B.** *Globalizacija – ekonomski, politički i kulturni proces*, Ekonomske teme 1-2/2006. str.157-166, Ekonomski fakultet, Niš, 2006.

U odnosu na trendove u svetskoj proizvodnji (koja je uslovljena razvojem prerađivačke industrije), svetska trgovina je imala znatno višu stopu rasta. Trgovina industrijskim proizvodima zabeležila je rast od 9 % u 1994. godini što je najviša stopa rasta svetske trgovine u poslednje dve decenije. Brzi rast trgovine ostvaren je u regionu Azije i Dalekog Istoka, Amerike i Zapadne Evrope. Udeo intreregionalne trgovine takođe beleži visoku stopu rasta. Najznačajniji faktori porasta svetske trgovine u 1994.g. nastali su pod uticajem izuzetno brzog rasta u zapadnoj Evropi, koja je zabeležila trostruku stopu rasta u odnosu na proizvodnju.

Region centralne i istočne Evrope, posle pada najznačajnijih ekonomskih indikatora u prethodnom periodu, u 1994.g. prvi put beleži porast što ukazuje na prevazilaženje tranzicione krize. Trgovina se odvija uglavnom sa zemljama Zapadne Evrope, inače najznačajnijim trgovinskim partnerima ovog regiona. Značajna karakteristika spoljne trgovine zemalja centralne i istočne Evrope (CIE) su zajednička ulaganja u formi stranih direktnih investicija. Rast trgovine u zemljama azijskog regiona beleži takođe visoku stopu, koja je uglavnom rezultat regionalne razmene ovog područja, ali sa značajnim učešćem u SAD. U okviru ukupne strukture trgovine industrijskim proizvodima, značajan rast zabeležen je u oblasti: automobilske industrije, industrije tekstila i odeće, zatim informacionih i telekomunikacionih tehnologija i kancelarijske opreme.

Uporedo s promenama u industriji i izvozu industrijskih proizvoda nastale su promene u zaposlenosti u okviru pojedinih zemalja, što je rezultat tehnološkog progresa i promena ukupne privredne aktivnosti, sa značajnim prisustvom sektora usluga u stvaranju društvenog proizvoda. Ipak, najznačajnije promene svetske privrede i trgovine uslovljene su snažnim promenama koje su nastale unutar Trijade – SAD, Japana i EU, zemljama u kojima tehnološki progres predstavlja dominantan faktor performansi industrijske proizvodnje i razvoja visokih tehnologija. Izvoz iz razvijenih zemalja doprineo je oživljavanju svetske privrede, posebno EU.

U periodu od kraja osamdesetih do 1994.g., sve zemlje CIE imale su negativan trgovinski bilans koji je u 1993. dostigao nivo od 8,5 milijardi USD, da bi se u 1994. smanjio na 4,9 milijardi USD, zahvaljujući dinamičnom izvozu pre svega u EU. Uporedo s reformama u zemljama CIE došlo je do preorijentacije njihove međusobne trgovine na trgovinu sa zemljama OECD, odnosno EU. Uvoz i izvoz zemalja CIE u 1994. godini u zemlje regiona EU iznosi oko 50 % ukupne trgovine. Međutim, treba naglasiti da strukturu izvoza u region EU čine proizvodi iz sektora poljoprivrede, rudarstva i industrije s niskim tehnološkim karakteristikama, dok robnu listu uvezenih proizvoda čine industrijski proizvodi (oko 80%), i to prevashodno iz sektora industrije, transporta, hemijskih proizvoda i metalne industrije. Podaci za 1995. g. pokazuju i značajno prisustvo tekstilnih proizvoda u robnim izvoznim listama, što je rezultat zajedničkih ulaganja iz zemalja EU u zemljama CIE. Preliminarni podaci o kretanju spoljne

trgovine, odnosno izvozu zemalja CIE za 1996.g., pokazuju značajnije prisustvo srednje niskih tehnologija.

U ZUR udeo mašinske industrije u strukturi izvoza, kako na evropskom tako i na severnoameričkom tržištu, stalno je u porastu. Poseban rast zabeležen je kod informacionih tehnologija poreklom iz azijskog regiona. Sumirajući podatke može se zaključiti da izvoz iz ZUR nije ograničen isključivo na niske tehnologije, koje zapošljavaju nisko kvalifikovanu radnu snagu, već su evidentne i srednje tehnologije.

Srbija kao samostalna država u svom procesu tranzicije i u procesu pripreme za ulazak u EU direktno i indirektno je uključena u proces globalizacije. Globalizacija je planetarni proces povezivanja i udruživanja država, nacionalnih ekonomija i međunarodnih zajednica u jedan opštesvetski sistem-planetarno savremeno društvo koje treba da obezbedi: dugoročnu stabilnost, sigurnost, održivost, razvoj, svetski mir, optimalno korišćenje prirodnih resursa, jedinstvenu ekološku zaštitu, smanjenje siromaštva i dr. Proces globalizacije uglavnom se odvija-manifestuje kroz ekonomsko privredni, politički i kulturni proces.<sup>14</sup>

U razvijenim zemljama grupe G-7 zabeležen je deficit tekućih plaćanja, kao udela u GDP, i to u: Kanadi, Velikoj Britaniji, SAD, i Nemačkoj. Japan i Francuska su ostvarile suficit sa značajnim učešćem srednjih i visokih tehnologija, dok su za Italiju karakteristične srednje i srednjeniske tehnologije.

Poslednjih godina sa značajnim povećanjem SDI, došlo je do porasta udela intratrgovine u ukupnoj svetskoj trgovini. Podaci za EU-12 pokazuju porast sa 18,5 % iz 1975. na 24,3 % u 2000.g. Zemlje članice EU pokazuju značajno prisustvo SDI pri čemu dominira oblik portfolio investicija, što predstavlja indikator značajnog prisustva transfera tehnologija i trgovine unutar EU. Razlike u industrijskoj strukturi i specijalizaciji između zemalja EU i zemalja CIE takođe ukazuju na postojanje značajne pogodnosti za privredni razvoj zemalja članica EU na jednoj strani, i zemalja CIE na drugoj.<sup>15</sup>

Udeo zemalja u razvoju na svetskom tržištu, kao što je već naglašeno, poslednje dve decenije beleži ulazni trend, uporedo s boljim performansama industrijske proizvodnje. Na rastuću ulogu ZUR u stvaranju svetskog GDP i svetskoj trgovini ukazuje činjenica da su zemlje ZUR 1984.g. učestvovala u stvaranju svetskog proizvoda sa 34 %, da bi ovo učešće u 2000.g. poraslo na 45 %. Dinamički rast velikog broja azijskih zemalja, uključujući Kinu, doprinosi da u prvoj polovini devedesetih godina zemlje ovog regiona, uključujući Indiju, Indoneziju, Bangladeš i Pakistan,

---

<sup>14</sup> **Stefanović V., Cvijanović D., Vojnović B.,** *Lavirinti menadžmenta*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012. str. 451.

<sup>15</sup> Podaci i tvrdnje izneti u knjizi: dr. Stana Petrović, "Inovaciona politika", "Znamen", Beograd, 2000.g. str. 30-37

beleže stopu rasta od oko 6 %. Ako se tome doda već poznat dinamičan rast novoindustrijalizovanih zemalja azijskog regiona, J. Koreje, Hong Konga i Singapura, stiče se impresivan utisak o privrednom usponu Azije u celini, a unutar nje i malih zemalja koje su do pre samo dve decenije bile siromašne.

Od petnaest ZUR za koje je Svetska banka predviđala rast od 6% ili više, trinaest zemalja pripada azijskom regionu.

Značajne promene i performanse industrijski proizvodnje u zemljama OECD ilustruje značajno povećavanje sektora visokih tehnologija. Sa stanovišta industrijskih performansi i strategije tehnološkog razvoja pokretačku snagu rasta svetske privrede u osamdesetim i devedesetim godinama predstavljaju visoke tehnologije zasnovane na znanju. To upućuje zemlje u razvoju na promene privredne strukture koje predstavljaju deo strategije tehnološke i razvojne politike. Isto tako, jedan od savremenih trendova svetske privrede je ekspanzivan rast transnacionalnih kompanija, posebno onih iz oblasti visokih i srednjih tehnologija. Njihov značaj, posle devedesetih godina, raste i za zemlje u tranziciji. Za svetsku privredu je posebno važno da one šire svoju istraživačkorazvojnu delatnost u interesu konkurentnosti, budući da se sve više nove tehnologije stvaraju kombinacijom sposobnosti transnacionalnog korporativnog sistema i raspoložovog istraživačkog potencijala zemalja u razvoju.

Tabela 2. Zemlje sveta prema nivou razvoju mereno per capita GNP u 1999.g.

<b>Zemlje</b>	<b>Broj zemalja</b>	<b>GNP (US \$) (000.000)</b>	<b>Stanovništvo (000.000)</b>	<b>GNP per capita (US \$)</b>
Najnerazvijenije	66	987.600	2.417	410
Nedovoljno razvijene	59	2.512.500	2.094	1.200
Srednjerazvijene	38	2.810.700	573	4.900
Visokorazvijene	50	22.921.000	891	25.730
Svet ukupno	207	29.232.000	5.975	4.890

Izvor: *World Development Report 2000/2001., Attacking Povertz*, Published for the World Bank, Oxford Universitz Press.

Kod nas dosadašnji sistem koji se zasnivao na administrativno - centralističkom i planskom upravljanju privredom, pa samim tim i upravljanje preduzećima, nije dao očekivane rezultate. Proces privatizacije preduzeća, kao prvi korak transformacije (tranzicije) samoupravne u tržišnu

privredu, ide veoma sporo i, nažalost, pod veoma sumnjivim motivima. Privatna svojina, za normalno poslovanje poljoprivrednih preduzeća, na tržištu, je preduslov za uspešne menadžere.<sup>16</sup> Marketing koncept u procesu privatizacije i transformacije preduzeća, predstavlja osnovu za demokratizaciju svojinskih odnosa, posebno u realnijem sagledavanju vrednosti kapitala.<sup>17</sup> Ovaj pristup onemogućava kleptokratama da jeftino dođu do kapitala, koji bi u osnovi poremetio sve društveno -ekonomske i socijalne tokove društva.<sup>18</sup>

## **2. INTERNACIONALIZACIJA I GLOBALIZACIJA SVETSKE PRIVREDE**

Značajne svetske institucije poput: Saveta bezbednosti UN, Generalne skupštine, G8, EU, STO, MMF, NATO pakta... i njihova politička relevantnost imaju bitan uticaj na politizaciju procesa globalizacije. Globalizacija u političkom pravcu, usko je povezana sa ekonomskom globalizacijom.<sup>19</sup>

Aktuelna pitanja vezana za globalizaciju mogu se svesti na sledeće:

Zašto i kako dolazi do globalizacije(tržišta, tehnologije, obrazovanja, kulture?

Čije interese izražavaju a čije poništavaju tekući procesi globalizacije?

Koji značaj ima globalizacija za male, a koji za velike države?

Koliko je osnovano uverenje mnogih pojedinaca i grupa da globalizacija na jednoj strani, povećava bogatstvo razvijenih, dok na drugoj produbljuje siromaštvo nerazvijenih?

Da li je lokalno prošlost?

Globalizacija je proces kojim se ljudski poslovi kao što su proizvodnja, trgovina, alokacija resursa, stvaranje i korišćenje tehnologija, naučna istraživanja, zaštita životne sredine, rešavanje konfliktnih situacija i drugi proširuju, ako je to moguće i poželjno, na globalni nivo. Može se i ovako reći: globalizacija je ono uređivanje stvari na Zemlji koje sklanja sve,

---

<sup>16</sup> **Cvijanović D.**, Popović Vesna, Živković Verica, Simonović Vesna, *Uticaj privatizacije poljoprivrednih preduzeća na razvoj i strukturu proizvodnje – primer jednog poljoprivrednog dobra*, Tematski zbornik «POLJOPRIVREDA U TRANZICIJI – komparativna iskustva i perspektive»; Beograd, 15. i 16. oktobar 2004. god.; Institut za ekonomiku poljoprivrede, i časopis «Ekonomika poljoprivrede», str. 241-248.

<sup>17</sup> Mihailović B., Hamović Vladana, **Cvijanović D.**, Upravljanje promenama u kriznom okruženju preduzeća, Tematski zbornik; Poslovno okruženje u Srbiji i svetska ekonomska kriza, Visoka poslovna škola, Novi Sad, 2009.

<sup>18</sup> **Cvijanović D.**, „*Dimenzija marketing koncepta preduzeća u tranzitnom periodu*“, „Ekonomika Poljoprivrede“, (Beograd), 1996. God. 43, broj 2, str. 111-118.

<sup>19</sup> **Stefanović V., Cvijanović D., Vojnović B., Lavirinti menadžmenta**, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012. str. 453.

ili bar najvažnije, najpre veštačke a potom i prirodne prepreke, širenju ljudskih poslova na ceo globalni ekonomski, socijalni, politički, kulturni, naučni, tehnološki, obrazovni, ekološki i drugi prostor.

Kada je počela globalizacija? Sasvim relaksiran pristup kaže da je globalizacija počela nastankom civilizacije i da je uvek bila »srazmerna« veličini okoline koju je čovek doživljavao u svojoj percepciji sveta. Danas se, najčešće, uzima da je globalizacija na koju mislimo počela pojavom multinacionalnih kompanija, dakle nakon Drugog svetskog rata. Pošto je nekako u isto vreme kolonijalizam doživeo kolaps neretko se nailazi na tvrdnje da je globalizacija nastavak kolonijalizma u drugoj formi, drugačijim mehanizmima i pod novim imenom.<sup>20</sup>

Globalizacija svakako predstavlja ključni fenomen kraja dvadesetog veka. Ona je rezultat nastojanja multinacionalnih kompanija da se prošire na svetsko, globalno tržište uklanjajući sve prepreke koje im se na tom putu ukazuju. Efekat globalizacije je i započeo onog trenutka kada su na svetskom tržištu finansijski tokovi prevagnuli nad trgovinskim. Žestoka konkurencija na međunarodnom planu izazvala je čitav niz posledica. Poslovanje je doživelo radikalnu transformaciju, digitalizovalo se i internacionalizovalo se. Posluje se na svetskom tržištu praktično 24 sata dnevno uz brzi rast globalne trgovinske razmene. Sam proces proizvodnje takodje ima međunarodni karakter jer je ona po pravilu locirana na mnogobrojnim tačkama širom planete.

Konkurencija poprima globalne razmere. Da bi opstale na takvom tržištu kompanije ubrzavaju proces ukupnjavanja. Ubrzano dolazi do spajanja ili do kupovine jednih od strane drugih pri čemu nacionalne granice ne predstavljaju nikakvu prepreku. Većina onoga što se tretira kao »spoljna trgovina« sastoji se iz premeštanja roba i usluga unutar globalno organizovanih kompanija. Takav promet je još krajem dvadesetog veka činio trećinu svetske trgovine.<sup>21</sup>

Proces globalizacije ima sledeće važne karakteristike:

1. Globalizacija je **evolucion proces** jer se ponaša po modelu koji je saglasan sa teorijom o opštem evolucionom sistemu. Globalizacija se obavlja pomoću dva bitna mehanizma: mehanizam generisanja noviteta i mehanizam razvijanja konkurentne sposobnosti i selekcije noviteta.
2. Globalizacija se odvija pomoću **lokalizacije**.
3. Globalizacija je proces koji stalno **širi svoj obuhvat**.

---

<sup>20</sup> Videti: Prof. dr Vlastimir Matejić, "Skica jedne evolucionarne teorije globalizacije" u zborniku radova "Tehnologija, kultura i razvoj", Institut "Mihajlo Pupin", Beograd, 2002.g. str. 6-15

<sup>21</sup> Šire o ovome piše prof. dr Dragiša Veličković u tekstu "Globalizacija i razumevanje razvoja nedovoljno razvijenih tehnologija", čas. "Ekonomski pogledi", Priština – Blace, br. 1-2/2002.g.

4. Globalizacija kao generator promena je istovremeno **remetilački i modernizacijski proces**. Kao remetilački proces menja distribuciju prividnih i stvarnih dobitnika i gubitnika i stoga generiše otpore i potpore.

5. Globalizacija, kao svaki evolucionarni proces, vodi **povećanju varijeteta** i kompetitivne sposobnosti elemenata tog varijeteta.

6. Globalizacija, sa ekonomskog stanovišta, pre i efikasnije nego bilo koji drugi proces vodi ka **rastu blagostanja** jer, na globalnom nivou, vrši »najbolju moguću« podelu rada.

7. Globalizacija je proces sa kompetitivnim elementima pa su manje mudri, manje sposobni i manje efikasni **manji relativni dobitnici** (ili veći relativni gubitnici) u ishodima globalizacije.

8. Globalizacija je veštački, od čoveka i ljudskih zajednica, pokretan, oblikovan, vođen i obavljan proces pa se **samo vrednosno** mogu ocenjivati njegova svrsishodnost, kvalitet i efekti.

9. Distribucija moći je jedan od ključnih činilaca i ciljeva procesa globalizacije.

Činjenica je da globalizacija ekonomskih tokova ima različite posledice na pojedine zemlje. To zavisi od dostignutog nivoa razvijenosti pojedinih zemalja, celokupnog kulturno – običajnog nasleđa i mogućnosti prihvatanja savremenih tendencija pre svega u domenu difuzije visokih tehnologija. Veliki je tome doprinos i političkog sistema određene zemlje. Globalizacija predstavlja svojevrsni paradoks, jer zagovara poboljšanje ekonomskih stanja i jačanje ljudskih prava i sloboda, dok sa druge strane nameće opšte i globalne standarde, uspostavljajući neku vrstu imperijalizma.<sup>22</sup>

Globalizacija proizvodnje (pre svega industrijske), investicija i usluga ima ozbiljne posledice po ekonomski i društveni razvoj svih pa i najrazvijenijih zemalja. Ona u prvi plan gura multinacionalne kompanije i njihove interese. Postepeno se stvara nova transnacionalna, tehnološki sofisticirana korporativna »kultura«. Takav »način proizvodnje« postepeno ukida strateški značaj nacionalne regulative. Internacionalizacija proizvodnje i finansija sve više smanjuje mogućnost jednoga naroda da uređuje ekonomske i druge tokove. Ma koliko se centralne banke i ministarstva finansija trudili da nametnu mehanizme finansijske kontrole tokova kapitala oni postaju sve više »uslovljeni« i sve manje kontrolisani. Isto važi i za investicije i strategiju razvoja industrijske proizvodnje a samim tim i zaposlenosti. Obrnuto, umesto nacionalne strategije, lokalne zajednice postaju osnova strateške konkurencije. Pojedini regioni, zastrašeni mogućnošću gubljenja poslova (zaposlenosti) tj. mogućnošću smanjenja učestvovanja u proizvodnji dela »svetskog proizvoda«, međusobno

---

<sup>22</sup> **Stefanović V., Cvijanović D., Vojnović B.,** *Lavirinti menadžmenta*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012. str. 454.

konkurišu. »Ukupni industirjski proizvod« kojim je moguće zadovoljiti na »istorijski uslovljenom nivou« sisetem potreba na globalnom nivou, moguće je proizvesti uz upotrebu daleko manjih količina rada od onih koe se nude. Nastaje trka za »učestvovanjem« u proizvodnji prižanjem »usluga rada«. <sup>23</sup>

Osnovni generatori globalizacije tehnologija su, na jednoj strani, težnja da se koriste razvojno i ekonomski efikasnije proizvodne tehnike i tržišno privlačniji proizvodi i, na drugoj strani, težnja da se povećaju koristi od svojine na tehnologije. Ove težnje se mogu, počev od nekog datuma u istoriji razvoja, ostvariti samo povećanjem broja korisnika tehnologija. Ukratko, rečeno, profit je ovde osnovni generator globalizacije.

Opiranje širenju i globalizaciji tehnologija su jedan od najzanimljivijih aspekata tehnološkog i ukupnog razvoja. Lakše globalizuju tehnologije koje su dominirale telom sistematizovanih (naučnih) znanja i ugrađene u fizičke nosioce, dok se veoma teško globalizuju one tehnologije kod kojih preovlađuje telo tacitnih (netrasferabilnih znanja).

Negativni i pozitivni efekti globalizacije su:

*Negativni efekti*<sup>24</sup>

- globalizacija stvara mnoge ekonomske neusklađenosti,
- veliki odliv finansijskih sredstava iz nacionalnih ekonomija, krajnje negativno utiče na stabilnost domaće valute, često izazivajući njihov krah (jugoistočna Azija),
- domaća kultura biva zamenjena stranom,
- primenjuju se dvostruki standardi ljudskih prava prema potrebi spoljnih politika moćnih zemalja,
- prisutna je internacionalizacija raznih vrsta zločina i bolesti, koje se u ovim uslovima teže kontrolišu,
- neograničeno i nekontrolisano korišćenje prirodnih resursa i okoline negativno deluje na održivi razvoj,
- protivrečnosti su velike, tako da razvijeni se ubrzano razvijaju, dok nerazvijeni ubrzano stagniraju, što nije proklamovani cilj globalizacije (smanjenje stepena razvijenosti između razvijenih i nerazvijenih).

---

<sup>23</sup> Prof. dr Dragiša Veličković, "Ekonomske pogledi", Ekonomski fakultet, Priština – Blace, januar-maj 2002.g. br. 1,2.

<sup>24</sup> **Vojnović B.** *Globalizacija – ekonomski, politički i kulturni proces*, Ekonomske teme 1-2/06, Ekonomski fakultet, Niš, 2006. str.157-166.



*Pozitivni efekti:*<sup>25</sup>

- direktne strane investicije (DSI) pristižu i povećavaju dohodak lokalnih ekonomija i broj zaposlenih,
- novim komunikacijskim i informacionim tehnologijama se pomaže širenje saznanja o novim naučnim poljima i disciplinama,
- ljudska prava i javne odgovornosti dobijaju na značaju,
- sigurnosna i bezbednosna zaštita od međunarodnog terorizma,
- mogućnost efektivne ekološke zaštite,
- zaštita od svetskih epidemija,
- svetski mir i dr.

### **2.1. Tranzicija u svetlu globalizacije - Put u novo**

Jednu od suštinskih komponenti sadržine pojma tranzicije, kako za Jugoslaviju tako iza ostale postsocijalističke zemlje, čini prelazak sa jedne razvojne koncepcije (ekstenzivne i mobilizacione) na drugu, sasvim drugačiju koncepciju razvoja (tržišno utemeljenu i inovaciono usmerenu). U domenu privrednog rasta to znači napuštanje fenomena pretežno fizičkog uvećanja proizvodnje i prelaz na ekonomsko napredovanje koje podrazumeva da se stalno vodi računa o odnosu troškova rezultata.<sup>26</sup> U oblasti privrednog prestrukturiranja tranzicija podrazumeva napuštanje postojeće tehnološki zastarele i ekonomski neefikasne strukture (koja proizvodi nedovoljne stope rasta proizvodnje i zaposlenosti, ograničenu izveznu ponudu, visoku uveznu zavisnost, skromnu ili nikakvu akumulaciju, zabrinjavajuću nelikvidnost i gomilanje gubitaka u poslovanju, brojne unutrašnje deficite, veliku spoljnu zaduženost i sl.) u korist nove, zasnovane na naučnom i tehnološkom napredovanju, sve odlučnijem uticaju svetskog tržišta i raspoloživim proizvodnim faktorima (koja obezbeđuje povećanje konkurentnosti domaće privrede, njenu otvorenost i punu afirmaciju tržišta, brzu primenu tehnoloških inovacija, jačanje razvojnih i platnobilansnih funkcija izvoza, zaštitu životne sredine, odnosno stvaranje uslova za dinamičan i efikasan ekonomski rast i fleksibilnost u prilagođavanju svim unutrašnjim i spoljnim izazovima). Vitalnost naše privrede i njena buduća pozicija na stranim tržištima bitno će zavisiti od sposobnosti da brzo i efikasno reaguje na dva ključna svetska izazova – na procese tehnologizacije i globalizacije, odnosno od sposobnosti za permanentne unutrašnje transformacije u skladu sa glavnim svetskim

---

<sup>25</sup> **Stefanović V., Cvijanović D., Vojnović B.,** *Lavirinti menadžmenta*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012. str. 455 – 456.

<sup>26</sup> Prof. dr Gojko Rikalović: "Dugoročni aspekt ekonomskog rasta", čas. "Ekonomist", Beograd, 1-2/2000

tehnološkim i ekonomskim trendovima.<sup>27</sup> Savremena tržišna privredna struktura ne formira se jedinstvenim i harmoničnim delovanjem, već autonomnim aktivnostima preduzeća, državnih institucija i međunarodnih ekonomskih sistema. Stoga je u našim uslovima neophodan razuman pristup unutrašnjem i spoljnom prilagođavanju na svim nivoima (kako na globalnom i regionalnom, tako i na granskom i preduzetnom planu) putem ekspanzije izvoza i liberalizacije uvoza bez obzira na iskušenja koja to mogu ometati.

Mada tranzicija u većini bivših istočnoevropskih socijalističkih zemalja vodi u pravcu transfera na stranu savremenog kapitalizma, ona se, ipak, ne javlja, u bukvalnom smislu, kao povratni put iz socijalizma u kapitalizam (dakle, kao povratak na početak). Naime, ne treba dokazivati da je savremeni kapitalizam daleko odmakao u odnosu na ideološke »kapitalističke« predstave«. Isto tako, ni tranzicija u pretežnom delu evropskih postsocijalističkih zemalja se ne odigrava toliko po scenariju vlasti ili eksperata Međunarodnog monetarnog fonda, koliko pod uticajem konkretnih materijalnih i socijalnih okolnosti.<sup>28</sup> Tržišna tranzicija je »đavolski« posao, pa su zbog toga početni tranzicioni učinci neugodni za izvesna preduzeća i pojedine privredne grane, za određene regione, za neke slojeve stanovništva. Sledi da prelazak na tržišno privređivanje podrazumeva prethodnu društvenu saglasnost, pošto moguća strana pomoć samo delimično umanjuje teret promena, a nema nikakvih garancija da će proces tranzicije uspeti.

Tranzicija podrazumeva izmenu stare institucionalne infrastrukture, jer prelaz na tržišnu ekonomiju nije moguć bez odgovarajućeg zakonodavstva i primerenih institucija. Institucionalna infrastruktura tranzicije mora da bude fleksibilna, pošto je sam tranzicioni proces veoma protivurečan i nepredvidiv. Ona treba da bude okrenuta procesima, organizovane deregulacije privrednog i društvenog života. Privrede u tranziciji zahtevaju takvo ustavno uređenje, koje stimuliše promene, omogućava slobodu ulaska ili izlaska privrednih subjekata, ograničava državni intervencionalizam na utvrđene okvire, obezbeđuje prevazilaženje konfliktnih situacija i minimizaciju tranzicionih troškova i rizika, podstiče preduzetništvo i poslovno liderstvo, garantuje sigurnost privatnog vlasništva i poštovanje ugovora, kao i odgovornosti za pričinjenu štetu.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> **Cvijanović D.**, Katić B., Vuković P., *The importance of Investments in Privatised Agricultural Plots of Serbia*, The Sixth International Symposium: INVESTMENTS and ECONOMIC RECOVERY, May 27 and 28, 2005, Bucharest – Romania. Zbornik radova, VOL. I, 2005. str. 135-147.

<sup>28</sup> Prof. dr Gojko Rikalović u knjizi prof. dr Dragutina Marsenića "Ekonomika Jugoslavije", Ekonomski fakultet, Beograd, 1999.g. str. 466.

<sup>29</sup> Vidi: Prof. dr Gojko Rikalović, *ibid*, str. 472.

Na putu ka tržišnoj privrednoj strukturi u nas se isprečila još jedna gotovo nezaobilazna socioekonomska prepreka u vidu ustaljene tzv. sociopsihološke infrastrukture na ovim prostorima. Sociopsihološka infrastruktura označava celokupnost, uvreženih u lokalnim tradicijama i načinu života, takvih kulturnih i ekonomskih navika i sklonosti stanovništva određen teritorije, koji se javljaju u karakterističnim, za većinu njenih stanovnika, kvalitetu, intenzivnost i disciplini rada, veštini uzajamnog delovanja u procesu proizvodnje, prijemčivosti za dostignuća tehnološkog progresa, inovativnosti, te konačno u nivou produktivnosti rada i njoj imanentnoj dinamičnosti.<sup>30</sup>

Da bi se postigao bilo kakav ozbiljniji i suštinski iskorak u tranzicijom smeru neophodno je izvršiti *tranziciju ponašanja* doslovno svih učesnika u tom procesu, bez obzira da li oni to žele ili ne i da li su toga svesni ili ne. Ta tranzicija ponašanja mora da ima najmanje tri paralelna toka :

- 1) *Tranzicija mišljenja* (misliti afirmativno, oslobođeno od mitova i preterane zagledanosti u prošlost, kao i tuđu sadašnjost);
- 2) *tranzicija osećanja* (biti samopouzdan, optimistički usmeren na postignuće, bez osećaja krivice i inferiornosti )i
- 3) *tranzicija delovanja* (orijentacija ne samo na efektivno i efikasno, već i na etički i estetski ispunjeno ponašanje)

Uzimajući u obzir navedene pretpostavke, moguće je postaviti nekoliko ključnih pitanja na koja moramo potražiti odgovore uvek kada želimo da se upoznamo sa konkretnim procesom tranzicije u nekoj konkretnoj zemlji. U inače već prebogatoj literaturi o problematici tranzicije, osim već navedenog nedostatka koji se tiče izostavljanja analize veza i odnosa tranzicija – tehnologija, uočljiv je i nedostatak kvalitetnih pokušaja *celovite analize tranzicije* koja bi morala da pruži odgovore na sledećih sedam pitanja:

- 1) *Kuda*, u kojem smeru ide tranzicija? Najkraći odgovor mogao bi da glasi : u *bolje*, dakle *pravednije* i *naprednije* društvo. Bliža elaboracija ovih atributa zahtevala bi veoma detaljnu ne samo argumentaciju , nego pre svega preciznije kriterijume za određivanje šta je za neko društvo bolje, s tim da ono samostalno odlučuje o tome.
- 2) *Zašto* tranzicija? Jednostavno zato što sva prethodna društva (ne samo socijalistička, nego i kapitalistička ) nisu uspela da budu ni dovoljno efikasna , ni socijalno pravedna ni civilizacijski napredna, saglasno objektivnim mogućnosti, posebno tehnološkim.
- 3) i 4) *Kako* i *Čime* izvesti tranziciju? Mere, sredstva, postupci, mehanizmi i ostale pretpostavke efektivnog sprovođenja tranzicije moraju biti u skladu sa ciljevima tranzicije, vodeći računa da neretko određene mere, ili njihova

---

<sup>30</sup> Prof dr Gojko Rikalović, ibid, 479.

neadekvatna primena, mogu značajno, ili čak sasvim, ugroziti ukupan smisao tranzicionih procesa. Primeri pogorešno sprovedene privatizacije u nekim zemljama Istočne Evrope pokazuju da može doći do snažne "tranzicione recesije", Pojave tzv. tajkunizacije, kriminalizacije svojinskih prava i pre svega produbljenih socijalnih razlika što sve izaziva veoma rizične posledice i baca senku na ukupan proces tranzicije. Stoga možemo reći da sve neophodne mere kao što su : svojinska transformacija, podrška preduzetništvu, prihvatanje tržišnog načina privređivanja, razvoj novih tržišnih institucija, tehnološka modernizacija, novi načini organizovanja, upravljanja i odlučivanja, itd. moraju biti primenjivane *dobrovoljno, postepeno i transparentno*, jer se samo tako može očuvati *evolutivni karakter tranzicije* i sprečiti da ona preraste u neku novu socijalnu revoluciju, Utom slučaju značajnu ulogu može imati i *edukativna podrška*, tj. proces permanentnog obučavanja barem najvažnijih aktera tranzicije.

5) Ko treba da učestvuje u tranziciji? U najkraćem : svi, tj. svi članovi jednog društva koje se opredelilo za tranziciju kao vid promena. Drugim rečima, tranzicija ne može biti parcijalni proces u kojem učestvuju samo neki akteri društvene reprodukcije, već u tom procesu moraju da učestvuju doslovno svi. Ali, isto tako, tranzicija ne može biti sasvim uspešna ako se želi realizovati samo kao izdvojeni, nacionalni, projekat promena, bez ikakvih promena u širem međunarodnom okruženju. U tom slučaju tranzicija ostaje samo obično prilagođavanje, bolje reći kopiranje i mehaničko preslikavanje već postojećih rešenja nastalih u nekim drugim i drugačijim sredinama, zbog čega se takvi pokušaji svode na zadate, (oktroisane) reforme , odnekud spolja (!) strogo usmeravane i kontrolisane i po pravilu bez dovoljnog i potrebnog osećaja za konkretnu realnost i specifične potrebe datog društva u tranziciji, zapravo tranzicijskoj globalizaciji.

6) Šta se nalazi u tranziciji? Opet u duhu već usvojenog holističkog pristupa, nameća se veoma kratak odgovor : sve.

7) *Koliko dugo* treba da traje tranzicija? Na ovo pitaje, razume se, nije moguće dati precizan odgovor. Ne samo zbog startnih razlika u svim elementima društveno – ekonomskog razvoja, proizvodne, vlasničke, socijalne i svake druge strukture, kao i svih drugih razlika koje postoje između različitih tranzicijskih društava, nego i zbog razlika u dubini i širini, odnosno intenzitetu tranzicionih napora. Na ovo poslednje posebno će uticati snaga političke volje, odnosno spremnosti političkog (državnog) vodstva pojedinih zemalja koliko će brzo, duboko i sveobuhvatno sprovesti tranziciju. Drugim rečima, dužina trajanja tranzicije presudno zavisi od toga *kada* je ona započela, odnosno koliko iznosi kašnjenje u njenom otpočinjanju. U principu, svaka tranzicija je naknadni, dakle više ili manje zakasneli odgovor na izazove promena u okruženju, tako da svako oklevanje i eventualno odlaganje samo doprinosi nje nom produženom trajanju, povećava cenu koštanja, kao i socijalni napetosti koje rastu zbog zakasnelih promena. Ipak, na kraju treba reći da se zapravo tranzicija, kao

proces neprekidnih promena i prelaženja iz jednog stanja u drugo, nikad i ne može i ne treba završiti. Ona traje otkako traju i ljudi, samo smo tek odnedavno taj proces počeli nazivati imenom " tranzicija". Znači, ona se zaista, odnosi na sve, a nikako samo na tzv. postsocijalističke zemlje. Ili sve druge misle da su doživele kraj "istorije".<sup>31</sup>

Svojina nad sredstvima za proizvodnju bila je ozbiljna kočnica daljeg razvoja kod društvenih preduzeća, koji su bili glavni nosioci robne proizvodnje u našoj zemlji. Neefikasni društveni sistem, dugogodišnja društveno - ekonomska, politička i socijalna kriza i ne postojanje tržišnih institucija, nametnuli su transformaciju svih društvenih subjekata. Da bi se stvorila racionalna i efikasna proizvodnja, potrebno je izvršiti privatizaciju svih društvenih subjekata, odnosno stvoriti osnovne ćelije razvoja. Privatizacija je prvi i osnovni uslov, odnosno fundament buduće reorganizacije, odnosno, preduslov ukupne upravljačko - proizvodne transformacije i tržišne utakmice.<sup>32</sup>

## **2.2. Quo vadis globalizacijom?!!**

Globalizacija predstavlja svojevrsni paradoks, jer zagovara poboljšanje ekonomskih stanja i jačanje ljudskih prava i sloboda, dok sa druge strane nameće opšte i globalne standarde, uspostavljajući neku vrstu imperijalizma.<sup>33</sup>

Globalizacija je proces kojim se ljudski poslovi kao što su proizvodnja, trgovina, alokacija resursa, stvaranje i korišćenje tehnologija, naučna istraživanja, zaštita životne sredine, rešavanje konfliktnih situacija i drugi proširuju, ako je to moguće i poželjno, na globalni nivo. Može se i ovako reći : globalizacija je ono uređivanje stvari na Zemlji koje sklanja sve, ili bar najvažnije, najpre veštačke a potom i prirodne prepreke, širenju ljudskih poslova na ceo globalni ekonomski, socijalni, politički, kulturni, naučni, tehnološki, obrazovni, ekološki i drugi prostor.

Kada je počela globalizacija? Sasvim relaksiran pristup kaže da je globalizacija počela nastankom civilizacije i da je uvek bila »srazmerna«

---

<sup>31</sup> Sjajnu interpretaciju odnosa tranzicije i tehnologije dao je u istoimenoj knjizi prof. dr Slobodan Pokrajac, TOPY Beograd, 2000.god.

<sup>32</sup> **Cvijanović D.**, Popović V., Živković V., Simonović V., *Uticao privatizacije poljoprivrednih preduzeća na razvoj i strukturu proizvodnje*, Naučni skup sa međunarodnim učešćem «POLJOPRIVREDA U TRANZICIJI – komparativna iskustva i perspektive»; Beograd, 15. i 16. oktobar 2004. godine; Časopis «Ekonomika poljoprivrede»; Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd; Ekonomski fakultet, Subotica; Poljoprivredni fakultet – Department za ekonomiku poljoprivrede i sociologiju sela, Novi Sad i Poljoprivredni fakultet–Institut za agroekonomiju, Beograd, 2004. str. 241-248.

<sup>33</sup> **Stefanović V., Cvijanović D., Vojnović B.**, *Lavirinti menadžmenta*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012. str. 454.

veličini okoline koju je čovek doživljavao u svojoj percepciji sveta. Danas se, najčešće, uzima da je globalizacija na koju mislimo počela pojavom multinacionalnih kompanija, dakle nakon Drugog svetskog rata. Pošto je nekako u isto vreme kolonijalizam doživeo kolaps neretko se nailazi na tvrdnje da je globalizacija nastavak kolonijalizma u drugoj formi, drugačijim mehanizmima i pod novim imenom.<sup>34</sup>

Globalizacija svakako predstavlja ključni fenomen kraja dvadesetog veka. Ona je rezultat nastojanja multinacionalnih kompanija da se prošire na svetsko, globalno tržište uklanjajući sve prepreke koje im se na tom putu ukazuju. Efekat globalizacije je i započeo onog trenutka kada su na svetskom tržištu finansijski tokovi prevagnuli nad trgovinskim. Žestoka konkurencija na međunarodnom planu izazvala je čitav niz posledica. Poslovanje je doživelo radikalnu transformaciju, digitalizovalo se i internacionalizovalo se. Posluje se na svetskom tržištu praktično 24 sata dnevno uz brzi rast globalne trgovinske razmene. Sam proces proizvodnje takođe ima međunarodni karakter jer je ona po pravilu locirana na mnogobrojnim tačkama širom planete.

Konkurencija poprima globalne razmere. Da bi opstale na takvom tržištu kompanije ubrzavaju proces ukupnjavanja. Ubrzano dolazi do spajanja ili do kupovine jednih od strane drugih pri čemu nacionalne granice ne predstavljaju nikakvu prepreku. Većina onoga što se tretira kao »spoljna trgovina« sastoji se iz premeštanja roba i usluga unutar globalno organizovanih kompanija. Takav promet je još krajem dvadesetog veka činio trećinu svetske trgovine.<sup>35</sup>

Proces globalizacije ima sledeće važne karakteristike:

Globalizacija je evolucionarni proces jer se ponaša po modelu koji je saglasan sa teorijom o opštem evolucionom sistemu. Globalizacija se obavlja pomoću dva bitna mehanizma: mehanizam generisanja noviteta i mehanizam razvijanja konkurentne sposobnosti i selekcije noviteta.

Globalizacija se odvija pomoću lokalizacije.

Globalizacija je proces koji stalno **širi svoj obuhvat**.

Globalizacija kao generator promena je istovremeno **remetilački i modernizacijski proces**. Kao remetilački proces menja distribuciju prividnih i stvarnih dobitnika i gubitnika i stoga generiše otpore i potpore.

Globalizacija, kao svaki evolucionarni proces, vodi **povećanju varijeteta** i kompetitivne sposobnosti elemenata tog varijeteta.

---

<sup>34</sup>Videti: Prof. dr Vlastimir Matejić, "Skica jedne evolucionarne teorije globalizacije" u zborniku radova "Tehnologija, kultura i razvoj", Institut "Mihajlo Pupin", Beograd, 2002.g. str. 6-15

<sup>35</sup>Šire o ovome piše prof. dr Dragiša Veličković u tekstu "Globalizacija i razumevanje razvoja nedovoljno razvijenih tehnologija", čas. "Ekonomski pogledi", Priština – Blace, br. 1-2/2002.g.

Globalizacija, sa ekonomskog stanovišta, pre i efikasnije nego bilo koji drugi proces vodi ka **rastu blagostanja** jer, na globalnom nivou, vrši »najbolju moguću« podelu rada.

Globalizacija je proces sa kompetitivnim elementima pa su manje mudri, manje sposobni i manje efikasni **manji relativni dobitnici** (ili veći relativni gubitnici) u ishodima globalizacije.

Globalizacija je veštački, od čoveka i ljudskih zajednica, pokretan, oblikovan, vođen i obavljan proces pa se **samo vrednosno** mogu ocenjivati njegova svrsishodnost, kvalitet i efekti. Distribucija moći je jedan od ključnih činilaca i ciljeva procesa globalizacije.

Činjenica je da globalizacija ekonomskih tokova ima različite posledice na pojedine zemlje. To zavisi od dostignutog nivoa razvijenosti pojedinih zemalja, celokupnog kulturno – običajnog nasleđa i mogućnosti prihvatanja savremenih tendencija pre svega u domenu difuzije visokih tehnologija. Veliki je tome doprinos i političkog sistema određene zemlje.<sup>36</sup>

Globalizacija proizvodnje (pre svega industrijske), investicija i usulga ima ozbiljne posledice po ekonomski i društveni razvoj svih pa i najrazvijenijih zemalja. Ona u prvi plan gura multinacionalne kompanije i njihove interese. Postepeno se stvara nova transnacionalna, tehnološki sofisticirana korporativna »kultura«. Takav »način proizvodnje« postepeno ukida strateški značaj nacionalne regulative. Internacionalizacija proizvodnje i finansija sve više smanjuje mogućnost jednoga naroda da uređuje ekonomske i druge tokove. Ma koliko se centralne banke i ministarstva finansija trudili da nametnu mehanizme finansijske kontrole tokova kapitala oni postaju sve više »uslovljeni« i sve manje kontrolisani. Isto važi i za investicije i strategiju razvoja industrijske proizvodnje a samim tim i zaposlenosti. Obrnuto, umesto nacionalne strategije, lokalne zajednice postaju osnova strateške konkurencije. Pojedini regioni, zastrašeni mogućnošću gubljenja poslova (zaposlenosti) tj. mogućnošću smanjenja učestvovanja u proizvodnji dela »svetskog proizvoda«, međusobno konkurišu. »Ukupni industrijski proizvod« kojim je moguće zadovoljiti na »istorijski uslovljenom nivou« sisetem potreba na globalnom nivou, moguće je proizvesti uz upotrebu daleko manjih količina rada od onih koje se nude. Nastaje trka za »učestvovanjem« u proizvodnji prižanjem »usluga rada«. <sup>37</sup>

Osnovni generatori globalizacije tehnologija su, na jednoj strani, težnja da se koriste razvojno i ekonomski efikasnije proizvodne tehnike i tržišno privlačniji proizvodi i, na drugoj strani, težnja da se povećaju koristi

---

<sup>36</sup> Najsvestraniju analizu odnosa globalizacije i tehnologije dao je prof. dr Slobodan Pokrajac u svojim knjigama: "Tehnologija, tranzicija i globalizacija", Savez naučnih stvaralaca Srbije, Beograd, 2002.g; "Tehnologizacija i globalizacija", Grafolik, Beograd, 2002.g. i "Globalizacija između globofilije i globofobije", Samizdat, Beograd, 2002.g.

<sup>37</sup> Prof. dr Dragiša Veličković, "Ekonomski pogledi", Ekonomski fakultet, Priština – Blace, januar-maj 2002.g. br. 1,2.

od svojine na tehnologije. Ove težnje se mogu, počev od nekog datuma u istoriji razvoja, ostvariti samo povećanjem broja korisnika tehnologija. Ukratko, rečeno, profit je ovde osnovni generator globalizacije.

Opiranja širenju i globalizaciji tehnologija su jedan od najzanimljivijih aspekata tehnološkog i ukupnog razvoja. Lakše globalizuju tehnologije koje su dominirale telom sistematizovanih (naučnih) znanja i ugrađene u fizičke nosioce, dok se veoma teško globalizuju one tehnologije kod kojih preovlađuje telo tacitnih (netrasferabilnih znanja).

### 3. PROMENE ILI PROPAST

**Da li će nam biti bolje posle promena, ali u promene moramo ići da bi nam bilo bolje** je, po mom sudu, poruka globalizacije. A da bi neka promena bila uspešna nužni su sledeći uslovi:

- mora postojati **potreba** za promenom,
- mora se definisati **koristi** koja će uslediti
- moraju se eliminisati **prepreke** i
- mora se precizirati **prvi korak**

Najvažniji uslov odnosno uslov svih uslova da promena bude uspešna je upravo **eliminisanje prepreka**, odnosno **otpora promenama**.<sup>38</sup>

U vezi s promenama i otporima prema promenama navodimo dve konstatacije i postavljamo dve teze. Konstatacije su:

1) Tehnološke i organizacijske promene dolaze nam nešto sporije nego što je to slučaj sa zapadnoevropskim zemljama, ali dolaze neminovno i nemoguće ih je zaustaviti.

2) Tehnološke promene utiču na mišljenje socijalne okoline u kome ljudi u preduzećima rade.

Sledeće dve teze:

(1) Otpor prema promenama ne javlja se toliko kod same tehnologije već se odnosi na novu organizaciju u na međuljudske posledice koje nastaju pod uticajem tehnologije.

(2) Otpori i reagovanja ljudi mogu se predvideti, pa zato nauka može ponuditi program pomoći zaposelnima da se na promene naviknu.

O veličini tehnoloških promena mogli bi da govorimo mnogo. Reći ćemo samo nešto, i to naglašavajući potrebu adaptacije pojedinaca i preduzeća.

Pre svega, od zaposlenih će se tražiti manje rutinskih poslova, rad u timu, više međusobnog komuniciranja - a to zahteva nove veštine. Činjenica da se menjaju i sadržaj rada i organizacija tu konstataciju samo

---

<sup>38</sup> Videti šire: **Stefanović V., Cvijanović D., Vojnović B., Lavirinti menadžmenta**, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012.



ističe. Još je neugodnije što se buduće tehnološke forme koje ulaze u preduzeće, u malu privredu ili u obrt teško mogu da se unapred predksažu.

U razvijenim zemljama uz postojeći uticaj tehnološkog razvitka 60-70 % aktivne populacije već radi u tercijarnom i kvaternarnom sektoru. To se odnosi na široku lepezu društvenog i privatnog rada koji je heterogen u smislu zapošljavanja, veličine potrebnih investicija, obrazovanja i sadržaja rada. No, zajednička su mu ulaganja u komercijalu, u marketing i u organizaciju. Strani izvori predviđaju takođe i kako će se u zemljama evropske ekonomske zajednice tercijar češće vezivati uz industriju, a izvan evropske zajednice uz samostalno zapošljavanje. Može se reći da smo mi tek na početku tog dugog puta prelaza, ali on nas ne može mimoići.

Kompjuteri pružaju informacije malim i velikim jednako. Umesto kvantiteta naglašava se kvalitet. Naša dosadašnja borba protiv privatne inicijative u svetskim razmerima izgleda nerazumljiva, jer malih preduzeća ima sve više, privatno u tercijaru prevladava, a tercijar je opet glavni generator zapošljavanja. Zaustavljati privatno, znači želiti rast nezaposlenosti. Srećom, to već menjamo. Sudija svetskih trendova pokazuje osetljivo povećanje zaposlenosti u zemljama koje natprosečno jačaju servisni sektor (Amerika, Švedska, Norveška). U zemljama koje ga povećavaju manje nema izrazitijeg rasta zaposlenosti (primer Italije, Belgije, Nemačke). Stručna sprema se mora poboljšavati uporedo s dolaskom novih tehnologija, i to poboljšati uopšte bez obzira na sektore proizvodnje. No, preduzećima, isto kao kod privatnika i u malim pogonima servisnog sektora, postojati tendencije jačeg permanentnog, naročito horizontalnog, tj. dopunskog obrazovanja.

Ako te opšte svetske trendove primenimo na prognozu razvitka zemlje, onda i tehnološki razvitak vidimo u nešto drugačijoj perspektivi. On će se prvenstveno osećati u manjem obimu primene, u novim disciplinama koje će se pojaviti, u strukturi privrede i zanimanja, u laganom prelazu dela zaposlenih iz poljoprivrede i industrije u tercijar i u novom obrazovnom sistemu koji je već krenuo u reformu Reforme.

Tehnološki sistemi nažalost (ili na sreću ?), će prodreti uopšte mnogo sporije nego što se to popularno, misli. Ako čitamo podatak da se u Švedskoj predviđa promena kompletnih radnih mesta zbog tehnoloģije samo u 2-3% slučajeva, da Nemci prognoziraju 2 % onda možemo biti sigurni kako zbog napred spomenutih razloga kod nas se ne može očekivati više od 1% potpunih promena radnih mesta. To nije dobro jer je sporo, a dobro je zato što se mi poslovično sporo adaptiramo na promene (pa će nam lakše biti što se one sporije odvijaju). Ipak, i Švedska i Nemačka spominju do 50% radnih mesta u svim sektorima, na kojima će nove tehnologije manjati tip poslova radnog mesta, ili bar veći deo poslova. To znači da se svaki drugi radnik mora dopunski školovati, dokvalifikovati ili prekvalifikovati. U Švedskoj i Nemačkoj to se upravo i radi, ali mi ćemo u tome imati velikih problema. Sada u poljoprivredi, u industriji, u uslugama i u kvarternom sektoru kod nas nema nikakvog orgnizovanog permanentnog

obrazovanja a slične bismo zaključke mogli doneti i u vezi sa kompjuterizacijom. Navodi se kako uvođenje kompjutera utiče na produktivnost rada a u inostranoj literaturi za tu tvrdnju postoje i određene kvantifikacije. Siromašnije privreda sporije uvodi kompjutere a postojeća ekonomska kriza i prethodna velika inflacija u Jugoslaviji posebno su otežavali hardvera i softvera. To su prevelike investicije, koje za sobom vuku i znatne promene u organizaciji posla. Znači, osim što je skupo, vezano je i uz otpuštanje tehnoloških viškova, pa upravljačke strukture (same neupućene u korišćenje kompjutera) nisu u ovom trenutku spremne na njihovu značajnu promenu, već sve maksimalno odlažu. To je primena treće karakteristike mentaliteta našeg stanovništva - nepokretnost ili tromost. Pojedine su firme ušle u računare i elektroniku možda prebrzo i prerano; u prvom potezu nisu uspele, pa se sada boje ponovo pokušati. Po jednoj se proceni kompjuteri i elektronika kod nas koristi manje od 5 %. Ako je procena švajcarskog istraživačkog instituta i OECD-a da se u razvijenom svetu koristi u proseku 10-15 %, biće potrebno 23 godine da bi se koristila 90%, možemo lako proceniti budući razvoj kod nas. Naravno, u sve negativne posledice po naš privredni razvoj. Nove discipline koje će u Srbiji doneti tehnologija jesu telematika, genetski inženjering, promene u proizvodnju hrane, automatizacija administracije, robotika i fleksibilne tehnike proizvodnje. Nešto od toga već ulazi u našu proizvodnju, prihvata se lakše ili teže ali se pravi dolazak novih disciplina tak očekuje.

Nova struktura privrede očekuje se i zbog prelaza na tržišnu ekonomiju. Zajendo sa ulazom novih tehnologija očekuje se orijentacija na izvoz, veća konkurencija na domaćem tržištu, nova i efikasnija organizacija poslovanja, kompjutersko projektovanje, kompjuteri u praćenju proizvodnih procesa, a pre i više od svega stvaranje novog tipa preduzeća s naglaskom na uzlužne delatnosti, ali i sasvim nove organizacije u preduzeću.

Toliko o promenama koje dolaze. Karakteristike kao što su zatvorenost, težnja za jednakošću i nepokretnost (koje srećom ne nose svi naši zemljaci ipak su velike prepreke u adaptaciji na promene. Te prepreke javljaju se kao otpor, i manifestuju se stalnim smanjivanjem uotputa, povlačenje, zahtevima za premeštanjem, hroničnim svađom, nepatošću što se prenosi na porodicu, pobunom protiv rukovodioca, štrajkovima i (naravno) iznošenjem mnoštva razloga zbog kojih proomene ne mogu funkcionisati.

Rukovodioci tumače otpore svojih radnika i službenika starim klišeom kako "Ljudi jednostavno ne vole promene", i onda od svega dižu ruke. To je najlakše, ali definitivno ne vodi napretku. Valjalo bi gledati malo dalje, pa rešavati otore. Naročito ako se radi o tzv. malim promenama koje se neprestano događaju. Potrebni su i relativno mali zahvati da se ti mali otpori na male promene reše - neki detalji u metodu rada, promena rutine u administrativnim postupcima, dislokacija mašina ili stolova, radni zadaci ili nazivi radnog mesta. To uvek rezultira napretkom u produktivnosti i većim zadovoljstvom zaposlenih.

Mnogo je teže kada su promene veće jer su tada i otpori veći. Ovde važe nešto drugojačija pravila.

Prvo pravilo: većina ljudskih bića boji se promena (pogotovu kada su one velike) s obzirom da se sigurnima osećaju u poznatoj situaciji, pa zbog toga pružaju otpor novome. Teoretski je lakše biti u pređašnjem sistemu kada se znalo da je dopušteno samo ono što nije zabranjeno. Sada je dopušteno sve što nije zabranjeno, a to je onda mnogo više promena.

Drugo pravilo: proces adaptacije čoveka na svaku veću promenu u okolini je neminovnan, on sledi određenu logiku, pa se njegovo ponašanje može predvideti. Ako je, pak, proces predvidiv, znači da se zaposleni u preduzeću mogu na njega pripremiti. Redosled predvidivih faza tog procesa približno je sledeći: strah od nepoznatog, otpor, kontakt s novim, konkurencija - frustracija - neprijateljstvo, prilagođavanje, asimilacija i najzad osećaj zadovoljstva na radu, uz pričanje viceva o prošlosti.

Treće pravilo govori kako u vezi s prihvatanjem značajnih promena postoje tri tipa ljudi: brzi, srednji i spori. Oni koji se brzo prilagođavaju ostaju dobri radnici, a uz uslov da imaju dobro vođstvo, biće jednako motivisani i produktivni. Osrednjih u odnosu na promene ima najviše. Oni će pružiti otor na početku, ali će ubrzo zatim doći do faze adaptacije. Spori pružaju žestok otpor svemu i svačemu. Otpor dugo traje, pa nekad i ne prestaje.

Četvrto pravilo: tehnološke promene i promene u organizaciji deluju na međuljudske odnose, posebno na dinamiku grupe. Grupe se dele, ljudi se suprotstavljaju jedni drugima. Zatim pronalaze zajedničkog neprijatelja, obično rukovodioca ili nekoga izvan (ministarstvo, vladu, kupce, dobavljače i sl.). Razvijaju se negativne norme ili neprijateljska ponašanja, a u tome još i pripadnici određene grupe jedan drugoga podržavaju. Peto je pravilo postojanje nekoliko vrsta reakcija na promene koje se sprovode protiv volje zaposlenih. To su izbegavanja ili povlačenje u sebe, agresivnost, forsiranje i autoritarno ponašanje, čak diktatura prema onima nižim po rangu.

Na kraju, da podsetimo **da ukoliko postoji jedna izvesna stvar u vezi sa poslovanjem danas to je promena. Da bi se direktno suočili sa promenom morate je predvideti, planirati i koristiti. Zato menjajte ono što se može promeniti , prihvatite što se ne može menjati. I nadasve, promenite sebe da biste videli kako se svet promenio.**

#### **4. TEHNOGLOBALIZAM – IZAZOV ZA LJUDSKE RESURSE – ISTRAZIVAČE**

Vreme u kome se živi danas je vreme promena. One su vrlo široke, duboke i brze, zahvataju sve sfere i oblasti delovanja i življenja: tehniku i

tehnologiju, privredne i neprivredne delatnosti, nauku i obrazovanje, tržište, organizaciju i ostale strukture društva.<sup>39</sup>

U razvijenim zemljama Zapada veliki broj organizacija bavi se "uzgajanjem" novih preduzeća. To su naučni i tehnološki parkovi, inovatorski centri i inkubatori širokog spektra.

Prvi savremeni naučni park osnovali su na *Stanford University (SAD)* 50-ih godina talentovani pojedinci koji su radili u laboratorijama. Stanford park pokriva površinu od 200 *ha*, smešten je 8 *km* od Univerziteta i predstavlja mali deo industrijske zone koja svoj razvitak temelji na visokim tehnologijama. Osnovna odrednica uspešnog parka je u tome što stvara okolinu s klimom preduzetništva, uspešnosti i kvaliteta. Ovi su parkovi privlačni kompanijama koje žele podržati takvu ohrabrujuću okolinu, pa uveliko pomažu pri zapošljavanju stručnjaka i pokretanju novih poslova.

Naučni parkovi su se u SAD-u u početku sporije razvijali, a zatim sve brže, pa ih je danas približno 140 na površini od 60 do 2600 *ha*. U Evropi su se naučni parkovi pojavili tokom ranijih 70-ih godina. Prvenci su bili *Heriot - Njatt University Research Park* i *Trinity Kollege Cambridge*, *Science Park* u Velikoj Britaniji, *Louvain-la-Neuve* u Belgiji i *Sophia Antipolis* i *ZIRST Grenoble* u Francuskoj. Ovi su projekti sledili primere iz SAD-a i uglavnom su svoju aktivnost temeljili na iznajmljivanju zemlje jednom vlasniku.

#### **4.1. Suština, ciljevi i resursi naučno - tehnološkog parka**

Pojam **naučni park**, Udruženje naučnih parkova Velike Britanije (UK - Science Park Association) definiše kao inicijativu temeljenu na vlasništvu koja:

- ima formalne i operativne veze sa Univerzitetom, ili drugim institucijama visokog obrazovanja, ili, pak, istraživačkim centrima;
- dizajnirana je da podstakne započinjanje i razvitak poslova zasnovanih na znanju, ali i ostalih delatnosti koje se susreću u kraju gde deluje naučni park;
- ima menadžersku funkciju koja je aktivno uključena u transfer tehnologije

Pravi se procvat koncepcije naučnih - parkova i Evropi dogodio tek početkom 80-ih godina. Dve su odrednice u Evropi doprinele tom razvitku.

Prvo, snažna tendencija da se u naučnom parku osigura višenamenska zgrada za pomoć malim i srednjim preduzećima. Ta je

---

<sup>39</sup> **Stefanović V., Cvijanović D., Vojnović B.,** *Lavirinti menadžmenta*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012. str. 405.

tendencija - zamišljena kao inovatorski centar, sastavljen od više zgrada - bila uveliko stimulirana raširenom praksom uspostavljanja **partnerskih odnosa** koji su stvorili najnoviju generaciju naučnih parkova. Partnerstvo se u tipičnom slučaju sastoji od tri partnera:

1. Univerzitet ili istraživački centar;
2. Grad ili regionalna Vlada (osigurava zemljište i infrastrukturu) i
3. Agencija za razvitak i fondacije (osigurava zgrade).

Ovaj je mehanizam mnogo slojevitiji od naučnog parka s jednim vlasnikom, ali je istovremeno mnogo snažniji u pogledu raspoloživih sredstava za investicije i spremniji prihvatiti finansijske rizike konstrukcije višenamenske zgrade.

Druga je odrednica vezana za praksu u Francuskoj, gde se razvila **konceptija tehnopola**. Suština je u tome da se naučna i tehnološka interakcija s kompanijama unutar parka može osigurati u celom nizu obrazovnih i istraživačkih institucija u gradu. Na taj način one mogu biti žarišta aktivnosti. Zadnja faza ovog smera razvitka je formiranje tehnopolisa ili tehnogradova, gde se novi "grad" formira oko jednog ili više naučnih parkova. Unutar parka naučna se baza smesti tako da što bolje zadovolji potrebe kompanija - podstanara u parku. Ovaj se pristup češće susreće u Japanu.

Osamdesete su godine, takođe, razdoblje širenja zamisli o naučnim parkovima u brojnim zemljama sveta kao što su: Kanada, Singapur, Australija ali i u zemlje u razvitku: Brazil, Indija, Malezija, pa i zemlje istočne Evrope i Kine. Širom sveta danas deluje približno 400 naučnih parkova, s tendencijom da se taj broj poveća.

Osnovna zamisao naučnog parka je zadovoljiti specifičnosti određene sredine: različite ciljeve, različitu fiskalnu i pravnu strukturu, resurse, zemlju i smeštaj. Ovi se faktori razmatraju već pri planiranju svakog naučnog parka. Većina naučnih parkova u svetu danas je u vlasništvu većeg broja institucija.<sup>40</sup>

Privredni razvoj u ekonomski nerazvijenim zemljama, u zavisnosti od pritiska globalizacije i tranzicije, doveo je do još lošijih uslova, dok su privatizacija i proces restrukturiranja u javnim i državnim kompanijama uzrok pada proizvodnje i otpuštanja velikog broja radnika. Izlaz se mora tražiti u bržem uključivanju malih i srednjih preduzeća u privredne tokove i podsticaj njihovom bržem razvoju.<sup>41</sup>

Glavni ciljevi osnivanja naučnih parkova se svode na sledeće:

- **Omogućiti formiranje i rast novih *businessa*** temeljenih na istraživanjima i znanjima dostupnim na fakultetu ili nekom drugom centru

---

<sup>40</sup> Videti u knjizi autora **V. Stefanovića** "Naučno - tehničke promene i razvoj", Ekonomski fakultet, Priština - Blace, 2000.g.

<sup>41</sup> **Vojnović B.**, Cvijanović J., Lazić J., *Preduzetnici u poslovnim inkubatorima*, časopis Industrija, 2/2011. Ekonomski institut, Beograd, str. 203-221.

istraživanja. Podrazumeva jedan od načina transfera rezultata istraživanja u razvitak proizvoda pogodnog za tržište. Naučni parkovi utiču na to da se pri istraživanjima u laboratorijama više pažnje poklanja realizaciji projekta sve do faze komercijalne eksploatacije istraživačkih rezultata. Naučni park nudi lokaciju koja je ne samo pogodna za istraživanja, nego okuplja na jednom mestu velik broj stručnjaka sa istih područja, osiguravajući na taj način protok informacija, a i potrebnu opremu, koja je u vlasništvu istraživačke institucije.

- Osim toga, na taj način se pruža psihološka pomoć naučnicima u njihovom prilagođavanju sa akademske na industrijsku i komercijalnu ravan - jednostavnim smeštanjem parka u blizini njihovog pređašnjeg radnog mesta. Takav je centar (obično unutar jedne zgrade) sagrađen tako da osigura relativno male smeštajne jedinice (tipično 15-40 m<sup>2</sup>) sa zajedničkim uslugama, kao što su sekretarica, telefon, faks, fotokopiranje, kao i savete vezane za finansije, planiranje i slično. Ovakvim oblicima podstiče se proces novoga *businessa*. U isto vreme kvalitativno jača regionalna industrijska struktura i podstiče se diverzifikacija tehnologije.

- **Delovati kao katalizator promena u regiji**, i to na dva načina: Prvo, osiguravajući nove oblike zapošljavanja u regiji (u kojoj npr. dolazi do propadanja tradicionalnih delatnosti) i drugo, menjajući odnos stanovništva i lokalne privrede prema novim delatnostima. Već je sama prisutnost parka u regiji značajna, jer skreće pažnju na nove delatnosti i nove mogućnosti. Ovaj učinak nije samo ograničen na park, jer se otvaraju i mogućnosti za delovanje brojnih dobavljača koji mogu postati i jedna od ugovornih strana u poslu, proširujući na taj način beneficije, ali i uključujući se u tokove novih tehnologija.

- **Izgraditi infrastrukturu sposobnih, modernih preduzeća**,<sup>42</sup> zasnovanu na podsticanju njihovog ulaska u naučni park. Čak se i najveće kompanije visokih tehnologija oslanjaju na široku osnovu partnera (kupca i dobavljača) koji ih opremaju specifičnim komponentama i uslugama. Veštine i znanja koje partneri imaju treba da budu kompatibilne. Mogućnost privlačenja značajnih investicija u parku svakako će zavistiti i od mogućnosti da se u blizini pronađu odgovarajući dobavljači. Kompanije (preduzeća) u naučnom parku mogu zajednički raditi na tome da stvore kritičnu masu specijalizovanih dobavljača, kako bi osigurali nesmetani tok razvitka.

- **Delovati kao mehanizam regionalne privrede** koji unapređuje sofisticiranost i dodatnu vrednost postojeće industrije, osiguravajući lokaciju na kojoj kontinuirana i uska tehnička podrška može biti pružena svakoj lokalnoj kompaniji koja je kupila licencu za proizvodnju i prodaju novog proizvoda. Na taj se način može ovladati novim veštinama koje omogućavaju novi izvoz i/ili supstituciju uvoza, a sve se to zbiva bez rizika koji donosi ciklus razvitka novih proizvoda.

---

<sup>42</sup> Videti šire: **Vojnović B.**, Cvijanović J., Lazić J., *Preduzetnici u poslovnim inkubatorima*, časopis Industrija, 2/2011. Ekonomski institut, Beograd, str. 203-221.

- **Pomoći kreiranju prisnijih odnosa i boljeg razumevanja** između obrazovnih institucija, istraživačkih centara i industrije. Fizička blizina istraživanja, razvojnih, dizajnerskih, obrazovnih i ostalih procesa obrazovnih institucija i kompanija, koja se postiže mehanizmima načunog parka, može uveliko doprineti uspešnoj komunikaciji, ličnim kontaktima, svesti o mogućnostima i resursima koji su na raspolaganju. Dolaze do izražaja slabosti, prednosti, težnje i ostale odrednice svih strana uključenih u rad naučnog parka. Na taj način se uveliko doprinosi mogućnostima zajedničkog rada.

- **Osigurati izvor prihoda za institucije visokog obrazovanja**, pomažući na taj način dalji razvitak matične institucije. Ovaj prihod može biti rezultat prodaje usluga ili prenos vlasništva. U slučaju prodaje usluga (npr. konsultacije, ugovorena istraživanja...) naučnog parka reč je o posebnom obliku kooperacije sa industrijom. Prihodi od iznajmljivanja ili prodaje prostora u parku mogu biti značajan izvor prihoda visoko obrazovnih institucija, ali u tom slučaju ta rganizacija mora biti jedini ili značajan partner - vlasnik. Za to su potrebna novčana sredstva. Ulaganje sredstava donosi određeni rizik i troškove (npr. administracija, održavanje, marketing...). Investitor mora, isto tako, biti spreman sačekati nekoliko godina pre negoli njegovo ulaganje donese neto-profit. Važno je naglasiti da se to razdoblje često i produžuje, čak i u slučaju najuspešnijih parkova, u raznim oblicima podsticanja reinvestiranja u dalju ekspanziju.

Realizacija naučnog parka zahteva upotrebu različitih resursa. Od presudnog značaja za uspeh su neopipljivi resursi npr. želja za koorporacijom između institucija visokog obrazovanja i kompanija (preduzeća), optimizam i motivacija menadžmenta parka i sl. Reč je o odrednicama po kojima se naučni parkovi razlikuju od uobičajenih razvojnih projekata visoke tehnologije. Zavisno od uslova i pristupa, mnogi se temeljni problemi moraju rešiti da bi se dostigle optimalne performanse - uglavnom se misli na: lokaciju, nekretnine, podsisteme parka, finansije i drugo.

- **Lokacija.** Naučni park treba biti smešten što je bliže moguće organizacijama visokog obrazovanja ili istraživačkom centru, jer blizina omogućuje češće kontakte, veću i bolju razmenu informacija. Jedna od odrednica *businessa* zasnovanog na visokim tehnologijama, je i međunarodnost tržišta, pa je prednost ako se park smesti u blizini vazdušnih luka, te ako ima dobru transportnu i telekomunikacijsku infrastrukturu. Lokacija mora biti atraktivna u pogledu privlačenja potencijalnih kompanija, ali i najboljih stručnjaka. To se postiže stvaranjem pozitivnog imidža, čuvanjem kulturnih vrednosti zemlje u području gradnje parka i sl.

- **Nekretnine.** Bez sumnje veliku pažnju treba obratiti osiguranju prostora koji se namerava iznajmiti kompanijama. Važna je odluka sagraditi inovacioni centar (multifunkcionalna zgrada sa odgovarajućim uslugama) ili

individualne objekte. U drugom slučaju grade se samo zgrade koje nude fleksibilno uređeni enterijer, u skladu sa potrebama kompanije koja ih zakupljuje.

Višespratnice će svakako učiniti ekonomičnijim upotrebu prostora, ali će verovatno smanjiti fleksibilnost. Pri gradnji, takođe, treba voditi računa o lokalnim propisima, klimi, potrebnim parkiralištima. Sve su to činioci koji će uticati na troškove gradnje. Ako je politika parka da naplaćuje tržišnu rentu, pružajući za tu cenu odgovarajuće usluge, može se očekivati da će postupno u ulaganja ući i kompanije koje se komercijalno bave trgovinom nekretninama. Time će se smanjiti pritisak na park u pogledu investicija.

- **Podsistemi - podstanari parka (kompanije).** Važan element uspeha svakog parka jeste *pool* potencijalnih kompanija (preduzeća) - podstanara parka. Veličina i sastav *poola* zavisice od postavljenih ciljeva parka i posledicama koji iz ovih ciljeva proizilaze. Tako, na primer, proizvođačima može, ali i ne mora, biti otvoren pristup, što će svakako uticati na prostor potreban kompaniji, ali i na broj potencijalnih kompanija. Važno je na početku postaviti pravila ponašanja i njih se držati. U počecima organizovanja naučnog parka postojala je tendencija da se dopuštaju ustupci, ali to može potpuno uništiti originalnu koncepciju, koju je kasnije mnogo teže opet uspostaviti.

- **Finansije.** Naučni park zahteva značajne investicije u zemljište, zgrade, administraciju, marketing i sl. , a nekada su značajna stavka i sredstva potrebna za servisiranje duga (ako su krediti glavni oblik finansiranja). Park mora biti prihvaćen kao dugoročno ulaganje. Projekt neće doneti visoki i brzi povratak sredstava. Postoje brojni primeri naučnih parkova u inokosnom vlasništvu koji su bili građeni na bazi komercijalnih kredita, a imali su stopu razvitka koja je jedva omogućavala pozitivan *cash flow*. Brži se razvitak može postići jedino ako se dobiju bespovratna sredstva od regionalne ili nacionalne vlade. No, to se retko događa, najčešće se dobijanje sredstava uslovljava zapošljavanjem novih ljudi.

- **Veza sa institucijama visokog obrazovanja.** Saradnja sa organizacijama visokog obrazovanja ili istraživačkim centrom od presudnog je značaja za koncepciju naučnog parka koji je samo poseban slučaj saradnje Univerziteta i industrije. Moguće je, ali i poželjno, ako se ta saradnja odvijala i pre realizacije projekta parka, jer onda sam projekat ima čvršće temelje. Kvalitet ove interakcije zavisi od pristupa koji organizacije visokog obrazovanja imaju prema preduzećima u pogledu vođenja i podsticanja aktivnosti. Ta saradnja mora biti uključena u redovne aktivnosti akademskih radnika i istraživača (uz obrazovanje i istraživanje), pri čemu ih industrija mora odgovarajuće platiti (uvažavajući njihovo vreme i znanje). U nekim zemljama, pritom, nastaju problemi, jer se zaposleni visokoškolskih ustanova plaćaju iz budžeta i ne mogu primati novac iz drugih izvora.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Videti: Prof. dr **Vidoje Stefanović** - Prof. dr Slobodan Pokrajac, "Nauka - tehnologija - razvoj", Ekonomski fakultet, Priština - Blace, 2001.g.



#### **4.2. Delatnost i organizacija naučnog parka**

Pored klasične inkubacije biznisa, potporu razvoju preduzeća daju i drugi subjekti. U Sloveniji, na primer, postoje tri tehnološka parka: Ljubljana Tehnological Park, mešovito privatno-javno preduzeće,<sup>44</sup> Styrian tehnološki park, društvena agencija<sup>45</sup> i Tehnološki park Primorski, mešovito javno-privatno preduzeće. Pored tehnoloških parkova postoje i druge razvojne organizacije od kojih su važnije: Fond za tehnološki razvoj (G-ISI), finansiranje inovacija u MSP, nacionalna inovaciona agencija - centralna povezujuća institucija inovacione infrastrukture, i regionalni povezujući biro. Srbija je takođe 2005. godine krenula sa pilot projektom umrežavanja – klasterizacije preduzeća sa namerom da obezbedi povoljnije uslove za nastupanje domaćih preduzeća na inostranim tržištima. S obzirom da su u pitanju pilot projekti, ovi klasteri još uvek nisu dali vidljive rezultate i značajnije efekte na rast produktivnosti i konkurentnosti, niti na nivou udruženih preduzeća, niti lokalnih zajednica (brojne studije ukazuju da je klasterima potrebna decenija, pa i više, da razviju svoju dubinu i konkurentsku prednost).<sup>46</sup>

Postoji mogućnost da se deo naučnog kampa uredi kao područje gde preduzeća mogu smestiti svoje lične razvojno-naučne timove, u neposrednoj blizini osoblja i opreme Univerziteta. Pokazalo se da za naučni park treba osigurati najpovoljniju lokaciju u odnosu na preduzeća koja imaju koristi od kontinuiranog transfera tehnologije. Na taj način, naučni park postaje sastavnim delom univerzitetskog kampa, a zaposleni tih preduzeća smatraju se delom zaposlenih u kapmpu. Aktivnosti ovih preduzeća kampa u naučnom parku usredsređene su na jednu ili više područja: istraživanje i razvitak, planiranje novih proizvodnih procesa, proizvodnja prototipa i pružanje edukacije za krajnje proizvođače novih proizvoda ili njihove korisnike.

S obzirom na to da se proizvodi ili procesi koje razvijaju preduzeća - zakupci ne mogu proizvoditi u naučnom parku, ovaj se aspekt mora smestiti drugde: bilo u postojeći pogon preduzeća, ako je reč o koncernu, ili u zasebni, novi pogon. Značajan broj preduzeća ne namerava proizvoditi samostalno svoje proizvode, nego se umesto toga kocentriše na istraživanje i razvitak, te ustupa dobijene projekte jednom ili više proizvođača u zemlji ili inostranstvu.

---

<sup>44</sup> <http://www.tp-lj.si>

<sup>45</sup> <http://www.stp.si>

<sup>46</sup> **Vojnović B.**, Cvijanović J., Lazić J., *Preduzetnici u poslovnim inkubatorima*, časopis Industrija, 2/2011. Ekonomski institut, Beograd, str. 210

Premda masovna proizvodnja za tržište nije dopuštena u naučnom parku, proizvodnja koja je posledica aktivnosti u poslu kao i nužne usluge koje su povezane sa istraživačko-razvojnim procesom stvaraju multiplikativan učinak u obliku zapošljavanja reda veličine 25 proizvodnih radnika po istraživaču.

Kritički element za istraživački park jesu **baza i kvalitet istraživanja** unutar članica Univerziteta. U mnogim slučajevima, kritična masa istraživanja u pojedinim oblastima, informatička tehnologija, biotehnologija, elektronika, robotika, pomorska tehnologija i dr. po svojoj prirodi zahteva multidisciplinarnost.

Uspeh naučnog parka može se najbolje sagledati u interakciji između preduzeća kampa i akademskog istraživačkog osoblja, a naročito u primeni istraživačkih rezultata preduzeća zakupaca. Organizacione strukture naučnih parkova su različite. Bitno je da ustrojstvo bude dobro postavljeno kako bi potrebni *inputi* - zemljište, novac, tehnologija, vlasništvo, poslovni menadžment - bili uspešno ujedinjeni i delotvorni. Ovaj niz *inputa* znači da su u većini slučajeva naučni parkovi osnovani saradnjom osnivača tako da model organizacione strukture mora uzeti u obzir njihove rezultate, ciljeve, prioritete.

Nije uobičajeno da organizacija visokog obrazovanja ili istraživački centar budu jedini usnivači naučnog parka. To je obično vezano za dostupnost povoljnom zemljištu ili veličini finansijskih izvora kojima se pokreće razvitak, što lakše može osigurati veći broj osnivača. Takav pristup zahteva naučno angažovanje, ali donosi i slobodu i autonomiju saradnika u naučnom parku. U tom slučaju organizacija planskog i strategijskog menadžmenta u parku mora biti jasna, jer on može biti i samo deo unutar i pod nadzorom organizacije visokog obrazovanja. Finansijski deo može finansirati i upravljati investicijama u parku, nadgledati izbor korisnika i pratiti svakodnevni rad. Može se osnovati Upravni odbor parka, odgovoran upravnom telu organizacije visokog obrazovanja, koji će odrediti strategiju parka, predlagati investicije i primanje korisnika, te osigurati da park ima odgovarajući funkcionalni menadžment. Organizacija visokog obrazovanja sigurno će imati specijalizovane delove za upravljanje nekretninama, transfer tehnologije, i industrijske odnose, a može takođe pružati usluge poslovne podrške upravi parka u njenom zadatku. Ovakav pristup usmeren prema organizacijama visokog obrazovanja pokazao se izvanredno uspešnim u Velikoj Britaniji, uključujući parkove u Cambridgeu, Heriot Watt University u Edin burghu i University of Surrey.

Najčešće u razvitku naučnog parka učestvuje nekoliko partnera - od dva pa, čak, do dvadeset. Organizacija visokog obrazovanja može se udružiti s lokalnim ili regionalnim vlastima, agencijom za razvitak, preduzetnikom za nekretnine (koji je samostalan, ili ga pomaže država

putem banke) i možda s jednim ili više partnera iz industrije. Doprinosi ovih osnivača najčešće izgledaju ovako:

1. **organizacija visokog obrazovanja:** transfer tehnologije, zemljište, obrtni kapital;
2. **lokalne vlasti:** zemljište, infrastruktura, mogućnost subvencija
3. **agencija za razvoj:** investicioni kapital, pomoć za operativne troškove;
4. **investitori u nekretnine:** investicioni kapital, upravljanje vlasništvom;
5. **banka:** investicioni kapital, finansijska problematika, preduzetnički kapital;
6. **partneri iz industrije:** investicioni kapital i poslovna stručnost.

S ovakvim različitim partnerima u projektu očito je potreban **formalni ugovor**, koji će odrediti prava i obaveze partnera. To može biti ugovor o **zajedničkom ulaganju** kojim će se precizno definisati odnosi, tj. formirati pravno lice koje će biti vlasnik imovine parka, uspostaviti kontrolu i odrediti način raspodele profita. Pravno lice može biti društvo sa ograničenom odgovornošću ili deoničarsko društvo.

Bez obzira na to kakva bila konačna organizaciona struktura parka, pokazalo se korisnim utvrditi (barem u obliku glavnih tačaka ugovora) osnovne obaveze partnera pre nego što se novac počne trošiti na osnivanje parka.

#### **Najvažnije tačke u ugovoru o zajedničkom ulaganju:**

- širi i uži ciljevi parka,
- namera da se formira pravno lice parka: da ili ne,
- deonička struktura kapitala i obaveze sudelovanja u njoj,
- prava deoničara da postavljaju direktora parka,
- definicija gradilišta,
- uslovi najma koje vlasnik zemlje daje parku,
- obaveze partnera da osiguraju ili finansiraju zgrade i/ili infrastrukturu da bi započeo razvitak,
- obaveze partnera da osiguraju oseblje ili usluge,
- ako park nije pravno lice, navesti strukturu upravnih tela, njihova ovlašćenja i način kako su partneri zastupljeni u njima,
- dopušteno korišćenje zgrada u parku,
- kriterijum primanja korisnika parka,

- postupci po kojima partneri dobijaju povraćaj novčanog doprinosa i učestvuju u profitu (ili podeli imovine ako dođe do prestanka rada parka).

Osim navedenoga, ugovor o zajedničkom ulaganju može obuhvatiti i ostala značajna pitanja vezana uz poslovanje i razvitak parka.

U svim slučajevima je važno da strategiju i bitne funkcionalne odluke donosi upravno telo prikladne veličine s ovlašćenjima pre definisanja ciljeva parka. To može uspešno obavljati **upravni odbor direktora kompanije** osnovan za upravljanje parkom, koji bi se sastajao najmanje svaka tri meseca. Odbor od 12 - 15 direktora pokazao se u praksi zadovoljavajućim, jer pruža različita iskustva i omogućuje kvorum bez teškoća. Glavni partneri parka moraju imati tri ili četiri predstavnika, a manji partneri po jednog. Za svakodnevno **upravljanje parkom** biće potreban menadžer s odgovarajućim osobljem, a njihov broj će zavisi od veličine parka i raspona dodatnih usluga koje se direktno pružaju korisnicima.

### **Menadžer i njegovo osoblje**

- predlažu i sprovode razvojnu strategiju parka uz saglasnost osnivača,
- planiraju fizičke aspekte parka, ugovaraju građevinske radove i nadgledaju njihovo izvođenje;
- upravljaju poslovanjem parka, uključujući pregovaranje o zakupima, reviziji naknade za iznajmljivanje, održavanje zgrada i slično;
- popularišu park da se stvori i održi svest zajednice o njegovom postojanju, te da se privuče najpoželjnija vrsta korisnika;
- pružaju podršku preduzećima-korisnicima, uključujući osnovne poslovne usluge, poslovne i profesionalne savete;
- upućuju na izvore preduzetničkog kapitala i na saradnju sa preduzećima;
- podstiču saradnju organizacija visokog obrazovanja i preduzeća korisnika;
- podstiču stvaranje i rast novih aktivnosti na temelju svoje tehnološke osnove<sup>47</sup>.

---

<sup>47</sup> Više o tome I Dalton i G. Heriot-Watt: *Research Park Riceatron*, Edinbrgh, 1993., P. Marnjick: *Science Park Directory*, United Kingdom Science Park Association, 1990.; *Parchi Scientifici e Tecnologici inquadramento finalita ricolto dell'Universita*, Universita degli Studi di Messino, 1992., *Development and Operation of Science Park*, The United Kingdom Science park Association, Birmingham, 1993.; *Science Park and Inovation Centres their Olaning and Operation the British Council*, Edinburg, 1993.

## 5. GLOBOFI LIJA I GLOBOFOBIJA

Globalizacija nije stanje već dinamičan proces u kome vrlo velika uloga, danas, pripada multinacionalnim korporacijama koje imaju svoja proizvodna i prodajna (trgovinska) i uslužna preduzeća u sve više zemalja sveta. Te se korporacije oslanjaju na tri velike međunarodne finansijske organizacije : Međunarodni monetarni fond (MMF), Svetsku banku (World Bank) te Međunarodnu trgovinsku organizaciju (WTO). Multinacionalne kompanije imaju danas veliku podršku sveta, toliko veliku da se može reći da oni preuzimaju od države neke njene prerogotive i umnogome utiču na državnu ekonomsku i razvojnu politiku. U tom smislu država počinje odumirati u klasičnom njenom obliku i zapravo, postaje korporacijska država. Globalni razvoj i uslove privređivanja svetske privrede u najvećoj meri diktiraju ujedinjene svetske multinacionalne kompanije, jer one danas dominiraju svetskom privrednom, ekonomskom i političkom scenom.<sup>48</sup>

### 5.1. Globalizacija proces koji stvara nezadovoljstvo

Globalizacija je proces koji omogućuje investiranje na finansijskim međunarodnim tržištima i to pretežno, u obliku vredonosnih papira i virtualnom trgovanju akcijama. Globalizacija se javlja i kao uzrok i kao posledica kompjuterizacije i internetizacije i deregulacije u svetu finansijskog delovanja. Na primer, investitor u Londonu može kupiti deonice ili obveznice neposredno od japanskih brokera u Tokiju i to bez posrednika. Globalizacija je danas oblik strategije upravljanja resursima i rezultatima velikih korporacija i pokazatelj je nacina za sticanje konkurentskih prednosti na globalnom tržištu. Pretpostavka globalizacije je globalna privreda. To je, u stvari, izraz, ali i polje delovanja globalizacije sa svim njenim karakteristikama. Naime, ona se ispoljava kao proces povezivanja, kooperiranja (saradnje), integrisanja i umrežavanja privrednih subjekata i nacionalnih ekonomija. Time, svetska privreda gubi svoja tradicionalna, regionalna, pa i državna antagonistička obeležja izrastajući u jedinstvenu privrednu celinu. To omogućuje, odnosno to je rezultat visokog stupnja informatičkog razvitka i revolucionisanja odnosa, gde svako institucionalno i državno ograničenje razvoja i poslovanja nanosi štete celini i izaziva poremećaje koji se ne mogu uspešno rešavati u lokalnom i nacionalnom okruženju.

---

<sup>48</sup> Stefanović V., Cvijanović D., Vojnović B., *Lavirinti menadžmenta*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012. str. 451.

Globalna je privreda, istina, još u fazi nastajanja ili prerastanja svetske trgovine i svetske proizvodnje u povezanu i umreženu aktivnost čovečanstva. Ona dolazi do izražaja kroz partnerstvo i druge oblike saradnje, ali i kroz tehnološka takmičenja transnacionalnih preduzeća, kroz integracione komplekse, te tako povezuje nacionalni interes kao prelazni oblik transformisanja razdvojenih kontinenata u usklađena delovanja povezanih partnera.

Globalizacija je inače vrlo star proces – možda i preko 2000 godina. Ali kada je reč o globalizaciji danas, misli se na globalizaciju u kapitalizmu, ali se i njoj mora priznati starost od nekih pet stotina godina. Začetke teorije o globalizaciji mogu se naći u začetku političke ekonomije, odnosno otkada je počela kritika buržoanskog društva. Ona je, dakle, nužna u kapitalizmu. No, u okviru tog sistema kao svetskog sistema bile su korišćene različite **politike globalizacije** zavisno od različitosti situacija u kojima se nalazio kapitalizam, ili zavisno od konjunktura uzrokovanih različitim lateralnim faktorima. Politike globalizacije su se sukobljavale, ali su i sarađivale. Najčešće su se sudarale za prevlast, hegemoniju u sistemu svetskog kapitalizma. Nijedna globalizacijska politika nije neizbežna, pa nije nužna ni neoliberalna politika globalizacije.

Dakle, globalizacija, sama po sebi, zakonita je (nužna) pojava. Ali, nije nužna ova ili ona pojedinačna politika globalizacije. Politika globalizacije zavisna je, pak, od okolnosti i uslova i istorijskog trenutka društvenog razvoja i karaktera datog društva. Ono što današnjoj globalizaciji daje poseban pečat i moć su dostignuća koje nosi naučno-tehnološka revolucija od sredine 20. i početka 21. veka. Ona utiskuje u globalizaciju silovitost, šire polje svoje obuhvatnosti, zadire u sve segmente ekonomske i društvene aktivnosti, zgušnjava ih u prostoru i vremenu i prisiljava na integracije. Izvan tog procesa i oblikovanja društvene zbilje ništa neće moći da preživi. A od politike globalizacije kao globalne svetske politike zavisice i sam opstanak globalizovanog čovečanstva.

Pored niza pozitivnih rezultata po čovečanstvo, savremena globalizacija vuče sa sobom brojne neželjene probleme koji tendencijski prerastaju korisnost, pa i samu svrhu globalizacije. Dovoljno je spomenuti veliku diferencijaciju ljudi na našoj planeti. Jednima je globalizacija dala mnogobrojne pozitivne rezultate a drugim narodima je donela i donosi niz negativnih posledica. Jedna od bitnih odlika današnje globalizacije je opšta dominacija finansijskog kapitala u njoj. Ona snagom zakonitosti utiče na transformaciju svetskog društva - menjajući temeljne civilizacijske vrednosti i strukturu društvene, ekonomske i političke zbilje.

**Kao proces, globalizacija** donosi sve veću povezanost i međuzavisnost ljudi i zemalja u svetu, znatno ubrzanje promena zahvaljujući velikom napretku, a posebno na području informacija i telekomunikacija. Globalizacija pospešuje dalji napredak u nauci,

obrazovanju, tehnicima, a posebno u tehnologiji. Kroz globalizaciju dolazi i do političkih i ekonomskih promena. Nestali su suprotstavljeni politički blokovi, i tako se završilo vreme hladnog rata, srušene su mnoge barijere koje su ograničavale trgovinu, bitno je povećano blagostanje u jednom, doduše, manjem delu čovečanstva, smanjeni su troškovi proizvodnje i usluga, broj korisnika interneta je već 2003. godine prešao 600 miliona, vremenski se smanjilo savladavanje velikih udaljenosti za nekoliko puta.

Došlo je do udruživanja vodećih svetskih finansijskih tržišta. Ljudi na našoj planeti povezani su dublje, jače nego ikada. Povećala se i mogućnost bržeg kretanja i stizanja gotovo u svaki, iole naseljeni deo sveta. Stvorene su mogućnosti za suzbijanje siromaštva, za jačanje solidarnosti na svetskom nivou zdravstva i sistem zaštite ljudskih prava i prirode; za rešavanje svetskih humanitarnih kriza, širenje znanja. Znatno su povećane transakcije na svetskom tržištu. Velike mogućnosti informaciono-komunikacijske tehnologije su omogućile znatno sniženje troškova poslovanja, a to je opet, omogućilo jaču interakciju i bržu razmenu dobara, kapitala, informacija, ideja i znanja povećavajući međuzavisnost ljudi i procesa.

Sve je to još daleko od objektivnih mogućnosti kojima raspolaže manji deo sveta – uglavnom najrazvijenije zemlje zapada. Svet je po stepenu razvijenosti drastično podeljen i uprkos globalizaciji. Preko diktata globalizacije svetskog tržišta formirani su centri svetske ekonomske moći u kojima se akumulira profit razvijenih privreda sveta s jedne strane, i eksploatisana periferija nerazvijenih i siromaštva – nova vrsta kolonijalizma – neokolonijalizam s druge strane. Sadašnja globalizacija prožeta je ideologijom tržišnog fundamentalizma, koji je očišćen od socijalnih, demokratskih i humanitarnih vrednosti. i kao takva predstavlja špekulantski oblik razvijenog kapitalizma.

## ***5.2. Globalizacija nameće zaduženost, nezaposlenost i socijalno raslojavanje. Kako se tome suprotstaviti?***

U takvoj konstelaciji najgore prolaze zemlje u tranziciji i nerazvijene zemlje, jer one imaju najveće potrebe za kreditima. Multinacionalne kompanije koje dominiraju globalnom ekonomijom praktikuju korporacijski kolonijalizam čime ovladavaju svetskim tržištem. To su najmoćnije institucije našeg doba koje dominiraju ekonomijom, pa i politikom. Njihov uticaj i moć danas premašuju uticaj i snagu mnogih država i prouzrokuju neravnomernu distribuciju svetskog bogatstva produbljujući tako jaz između bogatih i siromašnih, kreirajući drastične podele između svetskih regija, država i unutar njih.

Prema podacima Svetske banke dve trećine svetskog stanovništva, gotovo dve milijarde gladije, uprkos tome što se svetsko bogatstvo

poslednjih decenija umnožilo. Živimo u toliko nestabilnom društvu u kojem 12% svetskog stanovništva živi u najrazvijenijim zemljama (tzv. G7) i koj iraspolaze sa 88% svetskog bogatstva, od čega 50% pripada najmoćnijoj svetskoj sili – SAD koje imaju tek 6.5% svetskog stanovništva. Istovremeno, preko 40% svetskog stanovništva nema zdravstvenu zaštitu, 25% nema primerenu edukaciju, 40% nema pitku vodu, dnevno umire 40.000 dece. Tokom zadnje decenije u zemljama u tranziciji izgubljeno je preko 14 miliona radnih mesta .

SAD danas vladaju svetom iako u toj zemlji živi tek 6.5% svetskog stanovništva, a ni oni u većini ne odlučuju o svojoj zemlji u kojoj je demokratija tobože najbolja, gde se najviše poštuju slobode čoveka i građana. Američki lobiji odlučuju o nafti i oružju. Raspadom starog kolonijalizma, danas je nastupio neokolonijalizam. Deset posto čovečanstva su vlasnici prirodnih resursa i materijalnih dobara, a 90% živi ispod mogućnosti proizvodnih snaga zasnovanih na savremenim naučno-tehnološkim dostignućima sveta. U takvoj konstelaciji vrlo je teško govoriti o ostvarivanju slobode i jednakosti koje je proklamovala Francuska revolucija.

Globalizacija nije nova reč, već stara pojava. Međutim, U uslovima novih naučnih i tehnoloških dostignuća bitno se povećavaju i pojačavaju njena pozitivna, ali i negativna ispoljavanja. Ona je, danas jednostavno uslovljena globalizacijom finansijskog kapitala i profita po svaku cenu, posve poništavajući sve dostignute vrednosti vezane za čoveka, produbljujući razlike između razvijenih i bogatih, s jedne strane i nedovoljno razvijenih, posve siromašnih sa druge strane. Po tendenciji, globalizacija danas, ugrožava i samu prirodu, kao i čoveka, a time i opstanak čovečanstva. To, dakako, vodi samouništenju i same globalizacije ukoliko se ne oslobodi navedenih negativnih konotacija. Danas je u stvarnosti društvo podeljeno:

- na razvijeno i nerazvijeno, bogato i siromašno, i to po kriterijumu koliko prihvata i razvija novo znanje i nove proizvode;
- na demokratsko i autoritarno, odnosno totalitarno, pri čemu valja imati na umu sve što se u savremeno doba podrazumeva pod demokratijom;
- na društva koja održavaju ravnotežu između ljudskog delovanja i njegovog prirodnog okruženja; između ekonomije i ekologije i društva koja to ne čine;
- na društva koja uspevaju uspostaviti ravnotežu između ekonomije i politike i onih koja to ne uspevaju učiniti;
- na društvo koje uspeva održati ravnotežu u svom razvitku između proizvodnih snaga, načina proizvodnje, te između tehničkog i ljudskog činitelja napretka i društvo koje to ne uspeva;



- na društvo koje uspeva uspostaviti sklad između proizvodnje i potrošnje i ono koje to zapostavlja;
- na društvo koje ima sposobnost kooperiranja, povezivanja i integriranja, kako unutar sebe tako i u svetsko društvo i to na ravnopravnoj osnovi, te društvo koje nema tih sposobnosti;
- na društvo koje uspeva naučno-tehničko-tehnološki progres uskladiti sa potrebom optimalne zaposlenosti i društva koje to ne uspeva učiniti, tj. na društvo koje istovremeno omogućuje proizvodno zapošljavanje radnika zasnovano na produktivnim sredstvima rada, tehnologiji i organizaciji tako da postigne dovoljnu dobit kao finansijske osnove za ostvarenje «novih polja rada» i/ili novih radnih mesta i na društvo koje trajno ostaje na istim poljima rada i koje nije u stanju postići punu zaposlenost;
- na društvo koje od proizvodnje za održavanje prelazi na proizvodnju za poboljšanje kvaliteta življenja, te na društvo koje stangira u svome napretku i na ono koje je trajno u napredovanju u skladu sa zahtevima vremena;
- na društvo koje shveta da su nauka, znanje, informacija i sposobnost upravljanja tim vrednostima postale temeljne odrednice tržišne prednosti i razvoja društva u celini i društvo koje se ne može osloboditi starog predinformacionog tehničkog- tehnološkog nivoa;
- na društvo koje nije opterećeno korupcijom i mitom i društvo koje je tu negativnost prihvatilo kao način življenja jednog dela svojih građana;
- na društvo vladavine prava i socijalne zaštite i sigurnosti ljudi i društvo koje ne pokazuje ta svojstva.

Globalizacijski proces u svetu prati antiglobalizacijski pokret koji nezaustavljivo raste. Ako se apstrahiraju ekstremni slučajevi, aniglobalizacijski pokret ne odbacuje globalizaciju. Reč je o alternativnom globalizacijskom pokretu. To je pokret uglavnom protiv slabosti i nedostataka aktuelnog globalizacijskog procesa. Globalizacija kojoj taj pokret teži počivala bi na ekonomiji sreće, a ne na isključivo ekonomiji profita. Dugoročno gledano, to upućuje na negaciju kapitalističke globalizacije u korist nekapitalističke globalizacije kao mogućnosti koja je vezana za naučno-tehnološki, a posebno informaciono-komunikacioni napredak. On sadrži i zahtev da se ubrza razvoj danas većine zemalja na «periferiji» ili «poluperiferiji» kapitalizma u pravcu smanjivanja jaza između te periferije i razvijenog centra, kao što su Severna Amerika, zapadna Evropa i Japan. To bi dalje značilo i zaustavljanje ekstremnog razvijanja nejednakosti među narodima diljem raznih regija sveta.

Evropa se i dalje drži razjedinjenom uz pomoć stalnih svesno stvorenih sukoba lokalnog karaktera. Monetarna unija, kao jedna od poslednjih faza ujedinjenja Evrope, i uvođenje jedinstvene monete nije prihvaćena upravo od onih koji su najveći zagovornici blagodeti globalizacije.<sup>49</sup> Što se Srbije kao tranzicione zemlje tiče, ona po stepenu opšte razvijenosti jedva da se može približiti granici periferije u rečenom smislu. U tom pogledu ona deli sudbinu većine zemalja u tranziciji. I nju ozbiljno ugrožava opasnost od neokolonijalizma. Evidentno je da Srbija za razliku od drugih zemalja slepo sprovodi politiku MMF-a i Svetke banke i svetskih centara ekonomske i političke moći. Kompanije sa Zapada kupuju sve što je najvrednije u Srbiji i sve ono putem čega se može ostvariti što brže i što veći profit kao što su banke, telekomunikacije, trgovinski lanci, objekti, prirodni resursi i slično. Nastoji se da Srbija i još neke zemlje u tranziciji postanu poslušne i da se kao takve uvedu u politiku globalizacije, ali kao pasivni subjekti tržišta, što najrazvijenijim zemljama osigurava ne samo prisvajanje viška vrednosti, već i bitno ograničavaju i njen suverenitet, svodeći državu na najniži nivo, u stvari na formalno političku nezavisnost. Od te opasnosti neće Srbiju, ako nastavi kao do sada spasiti ni članstvo u Evropskoj uniji. U navedenim će uslovima profitirati u manje razvijenim tranzicijskim zemljama samo određena novoformirana kasta, koja u toj transformaciji igra odlučujuću ulogu. Za većinu stanovništva, to će značiti osiromašenje, besposlicu, a istovremeno i krađe, korupcije, jačanje populizma od strane političkih stranaka koje seju iluzije podstičući kod birača uzaludne nade.

Nepoželjne strane današnje globalizacijske politike sprovode se uglavnom preko već spomenutih međunarodnih finansijskih institucija i korporacija, ali tome na ruku umnogome idu i same tranzicijske zemlje koje osim nekih retkih izuzetaka (npr. Slovenija) posve nekritički prihvataju sve što im centri finansijske i trgovinske moći nameću. Moćne zemlje, na nov način podjarmljuju zemlje periferije uz pomoć njihovih vodja, time sto kreiraju ekonomiju i ideologiju sa samo jednom svrhom: reprodukovati kapital i povećati profite bogate transnacionalne elite, a ostavljajući vladajućoj eliti tranzicijske zemlje da ubire i prodaje svoj deo kao nadoknadu za ono što su prepustili strancu, čak i uz cenu nanošenja štete celokupnoj ekonomskoj, društvenoj i prirodnoj strukturi zemlje prodavca.

## **6. LJUDSKI RESURSI U TRANZICIJI**

U vreme tranzicije, privatizacije preduzeća i svih pratećih političkih dešavanja u Srbiji, sve smo češće u situaciji, da više saznajemo o principima tržišne ekonomije i principima poslovanja preduzeća u uslovima velike konkurencije u ekonomski jakim, razvijenim zemljama sveta.

---

<sup>49</sup> **Stefanović V., Cvijanović D., Vojnović B.,** *Lavirinti menadžmenta*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012. str. 452.

Istovremeno, u našoj zemlji se sve više u okviru studiranja uči o menadžmentu i upravljanju ljudskim potencijalima. Vodeće firme, naročito one koje su privatizovane sve intenzivnije shvataju i u svoj sistem poslovanja polako uključuju elemente savremenog upravljanja ljudskim resursima.

U uslovima savremenog poslovanja, na globalnom svetskom tržištu borba za kompetentne radnike postaje svakodnevnicom modernih preduzeća i glavna briga njihovih menadžera. Obezbediti kvalitetne ljude, motivisati ih, obrazovati i razvijati tako da postiču visoke rezultate i daju doprinos ostvarenju ciljeva kompanije, postaje ključni menadžerski zadatak i funkcija. Razvijena je specifična filozofija menadžmenta po kojoj se ljudi vide kao najvažniji resurs i potencijal i kao ključna strategijska i konkurentska prednost na globalnom svetskom tržištu.

U razvijenim zemljama Menadžment ljudskih resursa se u skladu sa strategijom preduzeća bavi:

- planiranjem kadrova,
- razvojem i upravljanjem karijerom,
- analizom posla i sistematizacijom radnih mesta,
- profesionalnom selekcijom i uvođenjem kadrova u posao,
- stručnim usavršavanjem zaposlenih,
- motivacijom i sprečavanjem apsentizma,
- uspostavljanjem sistema nagrađivanja zaposlenih,
- unapređenjem komunikacije i pospešivanjem timskog rada,
- unapređenjem međuljudskih odnosa,
- prevencijom i suzbijanjem konflikata na radu,
- evaluacijom i kontrolom kadrova, i u novije vreme sve više uspostavljanjem koncepta organizacije koja uči, unapređenjem softverske podrške i upravljanjem kvalitetom.

Sve je to u cilju odabira najboljih radnika i stručnjaka koji će ostati u firmi i doprinositi produktivnosti i ostvarenju postavljenih ciljeva firme.

U našim preduzećima funkcija MLJR još uvek nije razvijena; naziva se kadrovska funkcija i svodi se na nekoliko osnovnih aktivnosti, dok su mnoge važne funkcije poput obuke, razvoja, motivacije, unapređenja komunikacije i timskog rada zanemarene, što dovodi do održanja statusa quo i nezadovoljstva zaposlenih, pa time i do povećanog apsentizma, napuštanja firme, tj. odloženog postizanja ili nepostizanja postavljenih ciljeva firme.

Vođen znanjem da se uspeh savremene kompanije ne može postići bez ljudskih resursa koji raspolažu znanjima, sposobnostima i ličnim osobinama primerenim delatnosti kompanije, poslovnim ciljevima i zahtevima tržišta, MLJR uspostavlja strategiju i ima vodeću ulogu u planiranju ljudskih resursa. Priprema plana se vrši na osnovu iskazanih potreba menadžmenta kompanije za realizaciju biznis plana. MLJR se bavi

i rešavanjem suficita i deficita ljudskih resursa. Prva pretpostavka za uspešno planiranje LJR je da menadžment kompanije veruje da su ljudski resursi najvažniji kapital firme. U bivšim socijalističkim zemljama ljudi su smatrani radnom snagom koja samo izvršava naređenja rukovodilaca i tako doprinosi uspehu firme.

Savremena poslovna organizacija deluje u promenljivom okruženju, suočena sa stalno rastućim i promenljivim zahtevima tržišta, novim tehnologijama i novim uslovima poslovanja. Kadrovi su prinuđeni na stalno intenzivno učenje, promene u zanimanjima, vrstama rada i mesta rada. MLJR ima veliki značaj u praćenju, planiranju, koordinisanju i sprovođenju relevantnih aktivnosti za multifunkcionalno osposobljavanje i angažovanje kadrova u firmi. MLJR sve veću pažnju posvećuje upravljanju karijerom. Značaj MLJR po ovom pitanju je u tome što kroz omogućavanje zaposlenima da napreduju u karijeri povećava njihovo zadovoljstvo poslom i motivaciju, a istovremeno razvojem ljudskih resursa obezbeđuje potreban broj stručnjaka i radnika koji će zadovoljiti buduće potrebe kompanije.

Prikupljanjem svih relevantnih informacija o zadacima i odgovornostima na određenom radnom mestu, uključujući i stručne i psihofizičke sposobnosti i veštine koje se postavljaju pred izvršioce, MLJR uz angažovanje stručnjaka vrši analizu posla. Analiza poslova je osnovna podloga za obavljanje gotovo svih zadataka i funkcija upravljanja ljudskih resursa u kompaniji, pa je stoga vidljiv značaj MLJR funkcije u ovoj oblasti. Isto tako je značajna i sistematizacija radnih mesta koja se vrši na osnovu definisanih ciljeva i neophodnih kadrova za postizanje tih ciljeva. Postoji nekoliko modela organizacionog strukturiranja. U našim uslovima najčešći je funkcionalni model koji odlikuje funkcionalna podela rada, grupisanje sličnih aktivnosti, vertikalna koordinacija i centralizovano odlučivanje. Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mesta je dokument na osnovu koga se zaposlenom prilikom zasnivanja radnog odnosa izdaje rešenje o raspoređivanju na određeno radno mesto sa svim pravima koja mu pripadaju.

Profesionalna selekcija kompaniji treba da omogući odabir najpogodnijih kadrova za obavljanje određenog posla. To je složeni postupak u kome neizostavno mora da učestvuje i menadžer sektora za ljudske resurse. Selekcija se primenjuje pri prijemu i raspoređivanju svih zaposlenih. Naročito je značajna prilikom izbora rukovodilaca i stručnjaka, zatim za neka radna mesta koja zahtevaju izvesne osobine ličnosti ili specifične veštine. Nakon izvršene selekcije i raspoređivanja novozaposlenih na radna mesta sledi uvođenje radnika u posao. Prva iskustva novog radnika u susretu sa organizacijom i radnom sredinom bitno određuju njegov kasniji odnos prema preduzeću, radu i kvalitetu, kao i uspeh u polu, pa je jasano koliko je veliki značaj MLJR u ovom segmentu.

Danas edukacija zaposlenih postaje jedan od najvažnijih oblika upravljanja i razvoja ljudskih resursa. Zbog brzih promena u okruženju, promenljivih zahteva tržišta, i naročito brzog tehnološkog napretka,

savremene kompanije znanja ljudskih resursa stalno inoviraju, a sticanje novih stavljaju u prvi plan, smatrajući znanje osnovnim kapitalom i polugom razvoja. U bivšim socijalističkim zemljama, u doba kada su zahtevi tržišta i principi poslovanja bili drugačiji, obrazovanje stečeno formalnim putem je bilo zadovoljavajuće za čitav radni vek na određenom radnom mestu, i kompanije nisu ulagale u stručno usavršavanje kadrova. U doba tranzicije kada su dodatna znanja i veštine neophodne, a razvoj LJR još uvek nije inkorporiran u strategiju preduzeća, dolazi do situacije da se ambiciozni mladi kadrovi samostalno dodatno formalno obrazuju posle radnog vremena što dovodi do velikog zamora i posledišno do smanjene produktivnosti na radu. Zato je značaj MLJR u iniciranju, planiranju i organizaciji obrazovanja kadrova u okviru radnog vremena veliki, a ulaganje u obrazovanje mora se smatrati najvažnijom investicijom. Savremene kompanije uvode u strategiju poslovanja i koncept »knowledge management« kojim se utvrđuje potreba za obrazovanjem u firmi i planiraju i realizuju potrebni obrazovni sadržaji angažovanjem stručnjaka.

MLJR se angažuje i u merenju zadovoljstva poslom, kako bi preduzeo korektivne mere u oblastima i prema pojedincima kod kojih se eventualno javlja nezadovoljstvo, kako bi se smanjili fluktuacija i apsentizam i njihove negativne posledice, tj. troškovi i smanjenje produktivnosti. Korektivne mere podrazumevaju i odabir pravih metoda motivacije, tj. adekvatnih motivatora. Sa stanovišta MLJR motivaciju možemo definisati kao aktivnost kojom se obezbeđuje da se ljudi ponašaju na poželjan način radi ostvarivanja ciljeva kompanije i istovremeno zadovoljenje potreba zaposlenih. Motivatori su nagrade, faktori koji se uvode u radnu situaciju da bi se zaposleni naveli na određen poželjan način za preduzeće, a pri tome zadovolje i svoje želje. Motivacioni procesi su povezani sa vrednostima zaposlenih i motivacionim sistemima koji su različiti u različitim društvima i ekonomskim okvirima. U bivšim socijalističkim zemljama dominantan je bio ideološki obrazac »nagrađivanja prema radu«, zasnovan na normativnim aktima, po kojima se određivala »stimulacija« po osnovama i merilima za vrednovanje doprinosa u radu, bodovnoj osnovici i kriterijumima prisustva na poslu. Ovakav pristup rezultirao je velikim nezadovoljstvom i niskom motivacijom, kao i potencijalnim konfliktima. Sa prelaskom na sistem tržišnog privređivanja, u periodu tranzicije, ovakav sistem se sve više napušta, ali novi motivacioni sistemi su i dalje nestabilni. U savremenim kompanijama sve se više daje sloboda zaposlenima u obavljanju posla, uključuju se u donošenje odluka, u okviru obogaćivanja i proširivanja posla i poboljšanja uslova za rad, što sve doprinosi motivisanosti zaposlenih.

Značajne aktivnosti menadžmenta su i evaluacija, tj. procena uspešnosti, koja se obavlja jednom do dva puta godišnje, i kontrola, da li se svi poslovi obavljaju u skladu sa planskim ciljevima i utvrđenim principima. Ukoliko se pravilno sprovode, evaluacija i kontrola imaju brojne pozitivne efekte, kao što su: povećanje motivacije zaposlenih, sticanje novih znanja,

brže napredovanje u karijeri, sticanje novih iskustava, podela odgovornosti, itd. Uloga sektora za MLJR je da identifikuje i sprovede prave metode u pravoj meri.

Nova poslovna filozofija – zadovoljenje potrošača – akcenat stavlja na kvalitet. Vodeće svetske firme vode se ovom filozofijom u svojoj strategiji i razvijaju menadžment kvaliteta. Po meni je ovo jedan od najizazovnijih koncepata, zato što zahteva, između ostalog i visoku kreativnost, inovativnost i visoku motivisanost zaposlenih. Uloga menadžmenta ljudskih resursa je izuzetno značajna u prepoznavanju i afirmisanju ovih kvaliteta zaposlenih i stavljanju njih u službu ostvarenja ciljeva kompanije.

U savremenim, najuspešnijim kompanijama uspešno se prepliću i dopunjuju novi koncepti. Pored inovativnosti, savremeni koncept je i »organizacija koja uči« (OKU). Organizacije inoviranjem proizvoda i usluga povećavaju šanse za opstanak na tržištu, a uz to spremnost da se permanentno uči postaje presudna za opstanak i uspeh na globalnom tržištu. Inovativnost je osnovna odlika i cilj OKU.

Značaj i veličina upravljanja ljudskim resursima ogleda se u tome što menadžeri i svi koji učestvuju u upravljanju LJR moraju biti osobe izuzetne inteligencije, percepcije i praktičnih veština, jer oni trebaju poznavati složenost ljudske prirode, prepoznavati tipove ličnosti, inkorporirati to znanje u poznavanje ekonomskih zakona i strategiju firme poznavanjem mnogobrojnih metoda, tehnika i stilova rukovođenja od kojih moraju odabirati odgovarajuće u datim situacijama. Moraju posedovati mnogobrojne značajne veštine kao što su komunikacija, strateško planiranje, rukovođenje, trebaju posedovati određene moći, naročito menadžeri, uz pomoć kojih će uticati na zaposlene na pozitivan način kako bi ih motivisali i usmerili na produktivan rad u cilju ostvarivanja biznis plana firme. Sve je to izuzetno složen proces, svi aspekti moraju biti detaljno analizirani, isplanirani, usaglašeni i sprovedeni u delo. Proces naročito usložnjava činjenica da se MLJR bavi ljudima, izuzetno složenim bićima, koja su istovremeno osnovni resurs, kapital i potencijal firme i preduslov za uspeh firme. U tom smislu MLJR treba da omogući ispoljavanje odgovarajućih skrivenih osobina ličnosti i veština, sticanje novih potrebnih znanja, pospešuje pozitivne međuljudske odnose, da unapređuje komunikaciju, razmenu mišljenja, iskustva i znanja, da afirmiše timski rad radi povećane efikasnosti, i u tome da prepozna odgovarajući stil rukovođenja imajući u vidu sa kojom grupom ili timom radi i u kakvoj situaciji treba da se donose odluke značajne za uspeh firme.



### III PREDUZETNIŠTVO KAO FAKTOR EFEKTIVNOSTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

#### 1. PREDUZETNIČKE VEŠTINE

**Strategija poslovnih pogodnosti** upućuje na potrebu istraživanja i spoznavanja poslovnih pogodnosti što se kriju u okruženju poduzeća, koje se tiču obima poslovanja i izazovima konkurencije, te mogućnosti ostvarivanja većeg profita. Poslovne pogodnosti se pronalaze strategijskim istraživanjima.<sup>50</sup>

Sam pojam preduzetništva podrazumeva preduzimljivost, ali je veoma teško jasno izdiferencirati tipologije preduzetničkih veština. Slučajevi u praksi su različiti i uglavnom su netipični, što ukazuje na neuhvatljivost ove problematike u sistem šablona.

Postoji klasifikacija preduzetničkih sposobnosti u vidu: (Maier, 1965, p. 286)

- urođenih karakteristika, koje evoluiraju bez neke posebne obuke i
- sposobnosti velikih realizacija, koje se stiču iskustvom i obukom.

Veštinu čine urođene sposobnosti dopunjene treningom, a performanse pojedinaca su veštine i sposobnost primene stečenih veština. *Na ovakvim polaznim osnovama, moguće je postaviti model preduzetničkog uspeha, koji uvažava elemente ličnih karakteristika preduzetnika, preduzetničkih veština, kao i elemente poslovne strategije i relevantnog okruženja (grana, industrija).*

*Tipologija veština koju je razvio R.L.Katz (Katz, 1974, p. 90-102) se bazira na modelu tipologije koji su razradili A.D. Szilagyi i D.M.Schweiger. (Szilagui 1984, p. 626) Tri kategorije od kojih oni polaze podrazumevaju: veštine koje su bazirane na znanju, integrativne veštine i administrativne veštine. (Paunović, 2004)*

Preduzetnički poduhvat se sastoji od nekoliko ključnih koraka:

- vizije, (osnovna ideja i nadahnuće novim poslom)
- misije, (namera, svrsishodnost i ciljevi kojima se teži)
- strategije, (način ostvarenja preduzetničkog poduhvata)
- biznis plana, (rezultat procesa planiranja, kojim se utvrđuje ostvarivost poduhvata)
- faze realizacije (materijalizacija poslovnog poduhvata)

---

<sup>50</sup> **Stefanović V., Cvijanović D., Vojnović B., Lavirinti menadžmenta**, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012. str. 366.



## 2. ISTRAŽIVANJE PREDUZETNIČKIH SPOSOBNOSTI LJUDI U SRBIJI, KAO FAKTORA EFIKASNOSTI RAZVOJA<sup>51</sup>

Istraživanjem su analizirani stavovi i percepcija potencijalnih preduzetnika iz Mačvanskog okruga. Nalazi ukazuju na skromne preduzetničke sposobnosti, što je razumljivo, jer je preduzetništvo kao koncept na ovim prostorima tek u početnim fazama. Potencijalnim preduzetnicima potrebna je dodatna obuka. Istraživanje ukazuje da su potencijalni preduzetnici različitog starosnog doba i srednje stručne spreme. Zaključeno je da u ovom trenutku srpski preduzetnik sa svojim stavovima, može da ima ulogu u biznis timu, ali da nije spreman da preuzme vodeću ulogu.

Cilj nam je bio da analiziramo i istražimo preduzetničke veštine na određenom uzorku u republici Srbiji.

U ovom radu prezentirana je anketa o preduzetničkim sposobnostima ljudi u Srbiji. Anketu su uradili studenti prve godine Visoke poljoprivredne škole iz Šapca, smera agromenadžment u okviru predmeta Menadžment u prvom semestru školske 2010/11. godine. Izračunavanje, prikaze, formule i diskusije sačinili su autori na osnovu rezultata anketiranja i sopstvenog viđenja ove materije. Anketom je obuhvaćeno 139 ispitanika sa područja Mačvanskog okruga.

Elementi ove ankete uzeti su iz Harperovog Vodiča za startovanje biznisa (The McGraw- Hill Guide to Starting Yuor Own Business) (Harper S.C. 1991, p. 8-17) prezentiranog kroz Program orijentacionog treninga za preduzetnike u organizaciji Regionalne agencije za razvoj MSP u Kragujevcu, 2004. godine (Paunović, 2004) i sprovedeni u praksu na konkretnom istraživanju potencijalnih preduzetničkih performansi naših ljudi krajem 2010. i početkom 2011. godine.

U ovom istraživanju nismo analizirali atraktivnost okruženja i stimulativnost zakonskih rešenja za pokretanje preduzetništva. Naš opus istraživanja usmeren je na preduzetničke sposobnosti ljudi u nekim delovima Srbije.<sup>52</sup>

---

51 Cvijanović J., Rodica B., Vojnović B., The Research on People's Enterprise Skills in Serbia, časopis Industrija, 1/2013. Ekonomski institut, Beograd, str. 131 – 140.

52 Cvijanović J., Rodica B., **Vojnović B.**, *The Research on People's Enterprise Skills in Serbia*, časopis Industrija, 1/2013. Ekonomski institut, Beograd, str. 131 – 140.

### 3. DA LI SU LJUDI U SRBIJI FAKTOR EFIKASNOSTI?

Na svako postavljeno pitanje, ispitanici su zaokruživali broj bodova, koji najviše odgovara njihovim karakteristikama na skali 5-4-3-2-1-0-1-2-3-4-5. Pri tome nisu mogli da znaju niti ispitanici, niti lica koja su vršila anketu, na kojoj strani su pozitivni, a na kojoj negativni poeni. Dobijeni rezultati su u vidu prosečnih vrednosti srpskog potencijalnog preduzetnika.

Ocenjivanje je vršeno na osnovu Harperovog Vodiča za bodovanje na sledeći način:

Za pitanja: 1, 2, 4, 5, 7, 9, 12, 14, 15 i 17

+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5
----	----	----	----	----	---	----	----	----	----	----

Za pitanja: 3, 6, 8, 10, 11, 13 i 16.

-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
----	----	----	----	----	---	----	----	----	----	----

Maksimalan prosečni mogući broj bodova je +85, a minimalan je -85. U tabeli 1. prikazane su vrednosti u bodovima i njima odgovarajuće karakteristike

Tabela 3. Vodič za bodovanje

Broj bodova	Opis
50-85	Moguće je da ste već u biznisu ili se bavite nekom delatnošću vezanom za biznis
20-50	Treba još da radite na nekim stvarima, ali generalno imate dobar stav prema biznisu na kojem možete da vršite dalju nadgradnju
0-20	Možete da imate svoju ulogu u biznis timu, a da ne preuzimate vodeću ulogu
0	Da li ste sigurni da ste dobro bodovali svoje odgovore?

Izvor: (Harper, 1981, p. 8-17)

Tabela 4. Godine starosti i stručna sprema kod ispitanika

Opseg starosti	Broj ispitanika	%
Do 20	3	2
21-30	35	25
31-40	39	28
41-50	36	26
Više od 51	26	19
<b>Ukupno</b>	<b>139</b>	<b>100</b>
Stručna sprema	Broj ispitanika	%
NSS	20	14
SSS	64	47
KV	13	9
VKV	7	5
VŠS	17	12
VSS	18	13
<b>Ukupno</b>	<b>139</b>	<b>100</b>

Izvor: (Istraživanje)

Zaokružite na liniji onaj broj koji najbolje odgovara Vašim karakteristikama!<sup>53</sup>

Tabela 5. Pitanja i odgovori ispitanika prema vodiču za bodovanje

<b>1. Volim da radim u timu</b>					<b>Nije odgovorilo</b>		<b>Volim da radim sam</b>				
+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5	
41	29	14	5	3	9	1	5	8	11	13	
<b>2. Volim da radim intenzivno tokom dužih perioda na onome što me zanima</b>					<b>Nije odgovorilo</b>		<b>Volim da radim ravnomerno</b>				
+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5	
39	22	6	4	3	4	1	4	14	21	21	
<b>3. Verujem da su spoljni faktori glavni u odlučivanju šta će se desiti</b>					<b>Nije odgovorilo</b>		<b>Verujem da mogu da utičem na stvari ako želim</b>				
-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5	
14	19	17	8	5	4	-	6	10	33	23	
<b>4. Volim da mislim da ono što gradim, gradim za budućnost</b>					<b>Nije odgovorilo</b>		<b>Volim da brzo dobijam rezultate</b>				
+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5	

<sup>53</sup> Cvijanović J., Rodica B., **Vojnović B.**, *The Research on People's Enterprise Skills in Serbia*, časopis Industrija, 1/2013. Ekonomski institut, Beograd, str. 131 – 140.

**EKONOMSKA EFEKTIVNOST UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA**

42	38	9	2	2	1	-	-	5	17	23
<b>5. Volim da sebi zadajem ciljeve svakog meseca, nedelje i dana</b>					Nije odgovorilo	Volim da radim posao onako kako dolazi				
+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5
30	18	10	6	3	3	1	3	11	27	27
<b>6. Nije važno da merim koliko napredujem</b>					Nije odgovorilo	Volim da merim koliko napredujem na osnovu koliko zarađujem				
-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
19	6	25	5	3	7	5	3	13	25	28
<b>7. Volim da radim na problemu dok ga ne rešim</b>					Nije odgovorilo	Više volim da nešto drugo radim nego da se upetljavam još više u problem				
+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5
62	33	4	3	3	1	4	5	4	11	9
<b>8. Ne prihvatam neuspeh</b>					Nije odgovorilo	Prihvatam da su neuspesi deo života, da učim iz njih				
-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
20	9	9	8	3	-	4	5	14	42	25
<b>9. Volim da sve vreme znam koliko napredujem</b>					Nije odgovorilo	Više volim da radim nego da analiziram prošla dostignuća				
+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5
31	18	5	3	2	5	2	1	12	33	22
<b>10. Više volim da drugi preuzmu glavnu odgovornost za uspeh ili neuspeh</b>					Nije odgovorilo	Volim da preuzmem ličnu odgovornost za uspeh/neuspeh				
-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
7	7	8	7	7	2	3	3	23	37	35
<b>11. Više volim da ne diskutujem o mojim poslovima sa ljudima sa strane</b>					Nije odgovorilo	Volim da tražim savet od stručnjaka, da pažljivo slušam				
-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
23	11	12	2	3	1	3	4	8	35	37
<b>12. Uvek sebi postavljam standarde i podižem ih kako postignem svoj cilj</b>					Nije odgovorilo	Volim da drugi postavljaju standarde i razrađuju posao				
+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5
36	41	18	5	3	5	6	6	7	7	5
<b>13. Potrebno mi je da zaista budem siguran u budućnost</b>					Nije odgovorilo	Mogu da se izborim sa neizvesnošću u vezi sa				

**EKONOMSKA EFEKTIVNOST UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA**

					bitnim stvarima					
-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
43	26	11	1	2	2	2	8	18	14	12
<b>14. Volim da budem potpuno posvećen onome što radim</b>					<b>Nije odgovorilo</b>		<b>Više mi odgovara da živim bez suviše obaveza</b>			
+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5
46	38	15	3	2	1	2	4	8	9	11
<b>15. Volim da ljudi misle da ću uraditi ono što kažem da ću uraditi</b>					<b>Nije odgovorilo</b>		<b>Nije uvek moguće održati obećanje, nepredviđeni događaji mogu da izmene prioritete</b>			
+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5
51	23	9	2	3	2	-	7	12	20	10
<b>16. Volim da 'igram' na sigurno</b>					<b>Nije odgovorilo</b>		<b>Volim da rizikujem</b>			
-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
50	29	10	3	2	2	4	8	9	10	12
<b>17. Volim da uzmem u obzir 'za i protiv' nekog rizika pre nego što ga preuzmem</b>					<b>Nije odgovorilo</b>		<b>Volim da se kockam</b>			
+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5
39	36	16	8	4	1	6	7	5	8	9

Za izračunavanje prosečne vrednosti u cilju bodovanja ispitanika i dobijanje odgovora u kojoj meri su ljudi u Srbiji preduzetnički orijentisani, korišćena je formula:

$$\{(x5+x4+x3+x2+x1)-(y1+y2+y3+y4+y5)\}/bi$$

X5= ispitanici koji su zaokružili 5 pozitivnih bodova

X4= ispitanici koji su zaokružili 4 pozitivna bodva

X3= ispitanici koji su zaokružili 3 pozitivna bodva

X2= ispitanici koji su zaokružili 2 pozitivna bodva

X1= ispitanici koji su zaokružili 1 pozitivan bod

Y1= ispitanici koji su zaokružili 1 negativan bod

Y2= ispitanici koji su zaokružili 2 negativna boda

Y3= ispitanici koji su zaokružili 3 negativna boda

Y4= ispitanici koji su zaokružili 4 negativna boda

Y5= ispitanici koji su zaokružili 5 negativnih bodova

Bi= broj ispitanih osoba

Tabela 6. Prikaz broja odgovora po visini bodova od strane ispitanika

Rb	Odgovori pozitivno bodovani					Odgovori negativno bodovani				
	5	4	3	2	1	-1	-2	-3	-4	-5
1.	41	29	14	5	3	1	5	8	11	13
2.	39	22	6	4	3	1	4	14	21	21
3.	23	33	10	6	0	5	8	17	19	14
4.	42	38	9	2	2	0	0	5	17	23
5.	30	18	10	6	3	1	3	11	27	27
6.	28	25	13	3	5	3	5	25	6	19
7.	62	33	4	3	3	4	5	4	11	9
8.	25	42	14	5	4	3	8	9	9	20
9.	31	18	5	3	2	2	1	12	33	22
10.	35	37	23	3	3	7	7	8	7	7
11.	37	35	8	4	3	3	2	12	11	23
12.	36	41	18	5	3	6	6	7	7	5
13.	12	14	18	8	2	2	1	11	26	43
14.	46	38	15	3	2	2	4	8	9	11
15.	51	23	9	2	3	0	7	12	20	10
16.	12	10	9	8	4	2	3	10	29	50
17.	39	36	16	8	4	6	7	5	8	9
<b>Ukupno</b>	<b>589</b>	<b>492</b>	<b>201</b>	<b>78</b>	<b>49</b>	<b>48</b>	<b>76</b>	<b>178</b>	<b>271</b>	<b>326</b>

Tabela 7. Prikaz vrednosti broja odgovora i broja bodova

Rb	Zbir pozitivnih bodova prema pitanjima					Zbir negativnih bodova prema pitanjima				
	5	4	3	2	1	-1	-2	-3	-4	-5
1.	205	116	42	10	3	1	10	24	44	65
2.	195	88	18	8	3	1	8	42	84	105
3.	115	132	30	12	0	5	16	51	76	70
4.	210	152	27	4	2	0	0	15	68	115
5.	150	72	30	12	3	1	6	33	108	135
6.	140	100	39	6	5	3	10	75	24	95
7.	310	132	12	6	3	4	10	12	44	45
8.	125	168	42	10	4	3	16	27	36	100
9.	155	72	15	6	2	2	2	36	132	110
10.	175	148	69	6	3	7	14	24	28	35
11.	185	140	24	8	3	3	4	36	44	115
12.	180	164	54	10	3	6	12	21	28	25
13.	60	56	54	16	2	2	2	33	104	215
14.	230	152	45	6	2	2	8	24	36	55

**EKONOMSKA EFEKTIVNOST UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA**

15.	255	92	27	4	3	0	14	36	80	50
16.	60	40	27	16	4	2	6	30	116	250
17.	195	144	48	16	4	6	14	15	32	45
<b>Ukupno</b>	<b>2945</b>	<b>1968</b>	<b>603</b>	<b>156</b>	<b>49</b>	<b>48</b>	<b>148</b>	<b>534</b>	<b>1084</b>	<b>1630</b>
	<b>X5</b>	<b>X4</b>	<b>X3</b>	<b>X2</b>	<b>X1</b>	<b>Y1</b>	<b>Y2</b>	<b>Y3</b>	<b>Y4</b>	<b>Y5</b>

Izračunavanje:

$$\{(x_5+x_4+x_3+x_2+x_1)-(y_1+y_2+y_3+y_4+y_5)\}/b_i$$

$$\{(2945+1968+603+156+49)-(48+148+534+1084+1630)\}/139=$$

$$\{(5721-3444)\}/139= 2277/139= \mathbf{16,4 \text{ boda}}$$

Rezultati su sledeći : Može se zaključiti da prosečan potencijalni srpski preduzetnik voli da radi u timu, gde je čak 41 ispitanik dobio po maksimalnih 5 bodova, što se može smatrati zadovoljavajućim. Istraživanjem je dokazano da voli da radi intenzivno tokom dužeg vremenskog intervala, ali na onome što ga zanima. Takođe, postoji vera u mogućnost uticanja na tok stvari, ukoliko bi to želeli. Ono što bi radili, radili bi da izgrade budućnost, za šta su 42 ispitanika maksimalno ocenjena. Posao bi odrađivali onako kako dolazi, umesto da sebi zadaju ciljeve tokom svakog dana i na duži vremenski period. U ovom izjašnjavanju potencijalni preduzetnici su u većem broju ocenjeni maksimalnim ocenama, ali je ipak više poena skupila opcija koja voli da odrađuje posao onako kako on dolazi. Merenje i napredovanje smatraju relevantnim ukoliko pri tome i zarađuju. Problem tretiraju do trenutka dok ga definitivno ne reše. U svojim odgovorima po ovom pitanju 62 ispitanika je dobilo maksimalnu ocenu 5, dok je sa ocenom 4 ocenjeno 33 osobe. Najveći broj je onih koji prihvataju da su neuspesi deo života, i da uče iz njih, što se može smatrati bitnom preduzetničkom karakteristikom. Problematično je izjašnjavanje potencijalnih preduzetnika, da više vole da rade, nego da analiziraju prošla dostignuća. Ovo ukazuje da nedovoljno prate svoja napredovanja, čime može nastati propust u realizaciji preduzetničkog poduhvata. Naši potencijalni preduzetnici bili bi spremni da preuzmu ličnu odgovornost za nastalu problematiku, kao i da prihvate sve beneficije za eventualni uspeh. Čak 72 lica su po ovom pitanju ocenjena sa najvišim ocenama. Za ono što neznaju tražili bi savet od stručnjaka, za šta su se, takođe, 72 ispitana lica izjasnila. Potencijalni preduzetnici prepoznaju potrebu za visokim standardima u preduzetničkim aktivnostima i spremni su da ih stalno podižu na viši nivo, kada prethodne dostignu. Za ovo se izjasnilo 109 osoba, koje su ocenjene sa svim ocenama u intervalu između 1 i 5. Na 13. pitanje u delu sigurnosti 85 lica je negativno ocenjeno, jer smatraju da im je neophodno da budu sigurni u budućnost. Ova odlika nije poželjna u realizaciji preduzetničkih aktivnosti, jer se smatra da ona implicira sposobnost za borbu sa neizvesnošću u vezi sa bitnim stvarima. Dalje, naši potencijalni preduzetnici vole da budu posvećeni onome što rade, čak 105 lica je pozitivno opredeljeno ovoj karakteristici, a samo mali broj je onih, koji

bi živeli bez neke preterane obaveze. Analogno stavu potrebe za sigurnošću u budućnosti, naši preduzetnici bi voleli da igraju na sigurno i to u ubedljivo velikom broju. Povoljno je to što smatraju da je važno uzeti u obzir 'za i protiv' nekog rizika pre nego što se preduzmu potrebne aktivnosti.

Naš potencijalni preduzetnik prema zaključcima istraživanja je starosti između 31-40. godine, ili 28% od ukupnog broja anketiranih. Sledeća grupa po dobijenim vrednostima je nešto starija 41-50. godine, ili 26%, dok gotovo identična prethodnoj je najmlađa grupa u dobnoj starosti od 21-30. godine. Ovakav rezultat deluje logično, jer upravo populacija između 30 i 40 godina starosti je najnezapošljenija. Približni rezultati u ostalim starosnim grupama ukazuju da je problem nezaposlenosti prisutan u načelu.

Najzainteresovanija za pokretanje preduzetničkih aktivnosti je grupa srednjoškolski obrazovnih lica. Ovo takođe deluje logično, jer prema izveštajima Nacionalne službe za zapošljavanje u RS su upravo lica sa srednjom stručnom spremom u najvećem broju bez posla. Karakteristično je da preko 20% potencijalnih preduzetnika je sa nižom stručnom spremom, ali i podatak iz istraživanja, da je među potencijalnim preduzetnicima i više od 18% visokoškolaca. Ovi rezultati ukazuju da je problem nezaposlenosti prisutan kod svih obrazovnih struktura.

Na kraju, rezultati prema Harperovom Vodiču za startovanje i bodovanje biznisa, ljudi u Srbiji su prema istraživanju prosečno vrednovani sa 16,4 boda od mogućih +85, a minimalnih -85. Opisno ocena glasi: **Možete da imate svoju ulogu u biznis timu, a da ne preuzimate vodeću ulogu.**<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> Cvijanović J., Rodica B., **Vojnović B.**, *The Research on People's Enterprise Skills in Serbia*, časopis Industrija, 1/2013. Ekonomski institut, Beograd, str. 131 – 140.





#### IV SPECIFIČNOSTI LJUDSKIH RESURSA U PREDUZEĆU

Funkcionisanje privrednih subjekata je nazamislivo bez upotrebe resursa. Oni su neophodni za realizaciju politike i ciljeva organizacije, treba da se planiraju i da se efikasno i pravovremeno koriste, imajući pritom u vidu prirodne resurse i uticaj resursa na prirodnu sredinu. Resursi su neophodan uslov funkcionisanja privrednih subjekata, a njihov istorijski razvoj se sastoji u traganju za:

- Novim resursima i
- Efikasnijim korištenjem resursa.

Značajnu ulogu su dobili nematerijalni resursi, jer znatno povećavaju tržišnu vrednost privrednog subjekta iznad vrednosti materijalnih i finansijskih resursa.<sup>55</sup>

Bez ljudi organizacija ne bi mogla da postoji i funkcioniše čak i kada se zasniva na automatizaciji najvišeg nivoa. Čovek je taj koji udahnuje život organizaciji, pokreće i daje smisao i ciljeve ukupnim preduzetničkim aktivnostima. Ljudi su ključni poslovni resursi, ali istovremeno i znatno kompleksniji od drugih resursa. Ova kompleksnost proizilazi iz specifičnosti ljudskog bića. Čovek je misaono i svesno biće, koje ima sopstvene ciljeve i sopstveni život, koji se ne odvija isključivo u organizaciji. Stoga je menadžment ljudskih resursa mnogo sloeniji i zahteva više znanja i umeća nego kada je u pitanju upravljanje drugim resursima. Usled delovanja brojnih faktora, teško je predvideti konačan rezultat, odnosno odnos inputa i outputa kada se radi o ljudima. Zato je u menadžmentu ljudskih resursa neophodan individualan pristup. Radni rezultat je rezultanta ne samo znanja i sposobnosti, nego i brojnih drugih faktora, kako individualnih unutrašnjih, tako i spoljašnjih, pre svega organizacionih. Međutim, ljudski resursi imaju izuzetan značaj za organizacionu uspešnost. Izuzetnost značaja ljudskih resursa ogleda se u sledećem:<sup>56</sup>

- Ljudski resursi, za razliku od ostalih resursa, mogu da svojim znanjem i stvaralaštvom u **funkciju stave sve biološke, fizičke i druge potencijale.**

- **Sinergijski efekat**, koji poseduju jedino ljudski resursi, omogućava da ukupan radni rezultat bude veći od pojedinačnih rezultata i da se

---

<sup>55</sup> **Stefanović V., Vojnović B., Urošević S.**, Menadžment ljudskih resursa – savremene strategije i kontroverze, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012. str. 16.

<sup>56</sup> Šire videti: prof.dr Živana Pržulj, *Menadžment ljudskih resursa*, BK Univerzitet, Beograd, 2007., str. 35

kombinovanjem pojedinačnih sposobnosti dobiju kvalitativno nove organizacione sposobnosti.

- **Faktori ponašanja i motivacije** omogućavaju povećanje ili smanjenje pojedinačnih radnih, a time i organizacionih rezultata.

- **Kreativnost** jedino čovek poseduje i njome može stvoriti nove i nestandardne proizvode i usluge, čime omogućava organizacioni, ali i sopstveni razvoj.

- **Jedinstvenost znači da se** pojedinačna znanja i sposobnosti koriste na osoben način u svakoj organizaciji, što čini jedinstvenost organizacione sposobnosti, koja se ne može kopirati i predstavlja konkurentsku prednost.

- **Dugoročno dejstvo pretpostavlja da** ljudski resursi imaju dugoročan uticaj na uspešnost organizacije i implikacije određenih odluka i promena obično se ne pokazuju odmah u organizacionoj stvarnosti, nego sa »zadržskom«. Zato i ulaganje u ljudske resurse ima dugoročne efekte.

- **Višestruke implikacije odlikavaju** odnos organizacije prema ljudskim resursima koji ima istovremeno ekonomske, socijalne i zdravstvene implikacije.

- **Sposobnost samoobnavljanja i razvoja govori da** ljudski resursi imaju skoro neograničenu unutrašnju sposobnost razvoja i to je jedini resurs koji se upotrebom ne smanjuje nego povećava.

- **Povezanost sa svim poslovnim funkcijama potvrđuje da** sve poslovne funkcije zavise od ljudskih resursa, pa menadžment ljudskih resursa ima neposrednog uticaja na kvalitet ostvarivanja svih poslovnih funkcija, a time i organizacije u celini.<sup>57</sup>

- **Ekonomski značaj dokazuje da** ekonomski efekti znatno premašuju ulaganje u ljudske resurse. Jedino čovek svojim radom u organizaciji može da stori višak vrednosti, tj. novu vrednost.

Sve to ukazuje na potrebu da organizacije ljudskom resursu posvete znatno više pažnje nego ostalim resursima. Interes organizacije za ljudske resurse nije prvenstveno humanističke prirode, nego ekonomske. Mađutim, shvaćeno je da bez respektovanja humanog aspekta ovog resursa ne mogu se dobiti ni ekonomski rezultati. Zato se celi koncept menadžmenta ljudskih resursa temelji na principima uvažavanja ljudske prirode i povezivanja individualnih sa organizacionim ciljevima.

Ljudi ne unose u organizaciju samo svoje kvalifikacije i spremnost na rad, nego i svoju ličnost i deo svog ukupnog života. Ljudi unose sopstvenu percepciju stvarnosti koja ih okružuje u organizaciji, svoje komplekse, nesigurnost ili aroganciju, svoje želje, ambicije, bes, mržnju, zavist, nezdaovljstvo i sve što može da se pretovri u negativnu energiju i upropasti organizacione ciljeve. Zadatak menadžmenta ljudskih resursa je

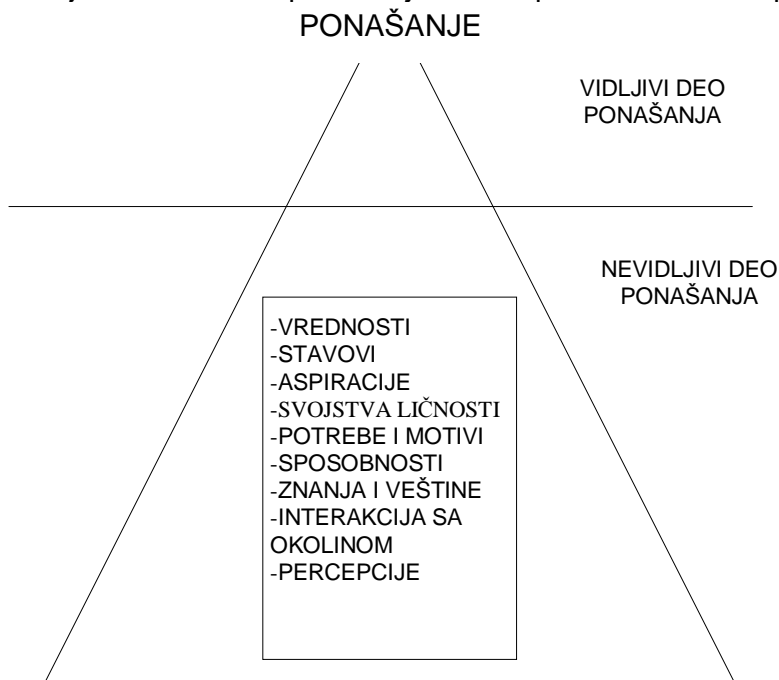
---

<sup>57</sup> Cvijanović Gorica, Dozet Gordana, **Cvijanović D.**, *Menadžment u organskoj biljnoj proizvodnji*, Monografija, Institut za ekonomiku poljoprivrede Beograd, 2013.god. - 366 str.

da i takve sile neutrališe i podstakne pozitivnu i kreativnu energiju. Za razliku od discipline organizacionog ponašanja, koja se bavi »proučavanjem ponašanja u organizacijama tako što sistematski proučava pojedince, grupe i organizacione procese«<sup>58</sup>, menadžment ljudskih resursa ima zadatak da otkrije, razvije i pokrene ljudske potencijale za realizaciju organizacionih ciljeva, a da pri tome rad bude istovremeno i lično zadovoljstvo. Da li je to moguće ?

Na ovo pitanje ne može se dati jedinstven odgovor, jer je ponašanje u radnoj sredini rezultanta delovanja različitih sila i zato veoma kompleksno. Zato je važno poznavati osnovne determinante organizacionog ponašanja. Iako ne postoje jedinstvene formule, postoji određeni stepen verovatnoće da će neko ponašanje nestati u izvesnim uslovima. Zadatak je menadžmenta da stvori odgovarajuće uslove za poželjno ponašanje.<sup>59</sup>

Osim ovog, u literaturi se mogu pronaći i druga ukazivanja na specifičnosti ljudskih resursa u odnosu na sve druge resurse koje organizacija koristi u svom poslovanju. Tako npr. imamo sledeći prikaz:



<sup>58</sup> Grinber/Baron: *Ponašanje u organizacijama*, Želnid, Beograd, 1998.g. str. 6

<sup>59</sup> Šire o tome u knjizi prof. dr Branislava Djordjevića *Psihologija menadžmenta*, Filozofski fakultet, Priština, 2001.



## **V MOTIVACIJA I MOTIVACIONE TEHNIKE**

Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala postaje sve značajnije zbog novog mesta i uloge čoveka u svim društvenim procesima kao i u njihovom upravljanju. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenih postaju temeljem zanimanja savremenog managementa ljudskih potencijala jer jedino se izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sistema može pomoći organizaciji da poveća svoju konkurentsku sposobnost i vrednost. Najbitnije od svega jeste razvoj i uvođenje nove motivacijske tehnike koja će dovesti do visoke motivisanosti i zadovoljstva zaposlenih, a time istovremeno i ostvariti dobre poslovne rezultate. Motivacija zaposlenih nije samo psihološki i sociološki problem rada i radnog ponašanja, već je ponašanje usmereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čoveku, a cilj tog ponašanja je zadovoljenje potreba. Motivacija je interna varijabla koju menadžer ne može videti spolja, već može samo pretpostaviti da je radnik motivisan ako dobro obavlja svoj posao.

### **1. POJAM MOTIVACIJE**

Motivacija je razlog ili pobuda za usmeravanje ponašanja članova kolektiva radi dostizanja postavljenih ciljeva. Motivisanost članova organizacije je od velikog značaja za konačan ishod poslovanja kompanije.<sup>60</sup> Motivacija je opšti pojam koji se odnosi na skup nagona, zahteva, potreba, želja i sličnih sila. Motivisani ljudi ulažu mnogo više napora da obave neki posao od ljudi koji su manje ili nikako motivisani. Suština motivacije je u zadovoljavanju određenih potreba.

Čovekovim akcijama upravljaju njegova saznanja, mišljenja, verovanja i predviđanja. Kada se upita zašto on uopšte stupa u akciju postavlja se pitanje motivacije. U odgovoru na pitanje o motivaciji govori se o aktivnim pokretačkim silama koje se označavaju rečima kao što su "trebati" i "bojati se". Pojedincu je potrebna vlast, status, plaši se društvenog ostrakizma (izolacije), strahuje od pretnji svom samopoštovanju. Osim toga, analizom motivacije utvrđuje se cilj za čije ostvarenje čovek troši svoju energiju. U težnji za vlašću on ulaže napor, vreme i imovinu. U težnji za statusom pokušava osigurati put novcem u npr. "odgovarajući mesni klub". Strahujući od društvenog ostrakizma, on

---

<sup>60</sup> **Stefanović V., Vojnović B., Urošević S.,** Menadžment ljudskih resursa – savremene strategije i kontroverze, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012. str. 259.

izbegava poznanike i prijatelje, koji ga mogu navesti da pomaže nepopularnu društvenu stvar. Zbog pretnji samopoštovanju, izbegava situacije u kojima bi njegova intelektualna sposobnost mogla biti osporena.

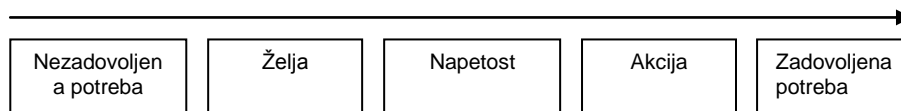
Znači, kada se govori o *motivaciji* uvek se ukazuje na *pokretačke sile u pojedincu*. Te pokretačke sile mogu biti pozitivne i negativne. Međutim, iako u suštini različite, obe sile pokreću i podržavaju određeno ponašanje kod čoveka.

Misao i akcija pojedinca odraz su njegovih potreba i ciljeva.

Potrebe i ciljevi pojedinca stalno se razvijaju i menjaju. Maslow je izložio svoju teoriju specifičnog redosleda u razvoju potreba u kojoj objašnjava kako "više" potrebe ne mogu biti izražene ako pre toga nisu zadovoljene "niže".

Potrebe su navedene tim redom jer zadovoljenje potrebe "niže" kategorije uslovljava "višu". Naime, ako je čovek gladan sigurno neće razmišljati o potrebi za ugledom i slično.

Inače, proces motivacije može se prikazati i grafički na sledeći način:



Budući da menadžerski posao uključuje i određenu odgovornost prema osoblju, to znači da menadžer mora naći način da motiviše zaposlene. Pri tome treba imati u vidu da:<sup>61</sup>

1. različiti ljudi imaju različite potrebe
2. isti ljudi u različitim životnim kontekstima imaju različite potrebe

Takođe, u cilju nalaženja što efikasnijih načina upravljanja ljudskim resursima potrebno je precizno detektovati tzv. motivirajuće i nemotivirajuće činioce (faktore).

Motivirajući faktori su:

- dobra plata
- interesantan posao
- uslovi rada
- autonomija
- poverenje

<sup>61</sup> Videti šire: **Stefanović V., Vojnović B., Urošević S.,** Menadžment ljudskih resursa – savremene strategije i kontroverze, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012. str. 259 – 262.

Demotivirajući su:

- smanjenje plate
- posao “pod vedrim nebom”
- dosadan posao...

Inače, motivacija se može razumeti kao stanje u kojem smo “iznutra” pobuđeni nekim porivima, težnjama, željama, može se reći motivima, a usmereni su na postizanje nekog cilja, koji spolja deluje kao podsticaj na ponašanje. Organizam nije dakle samo “gurnut” u aktivnost unutrašnjim porivima, već ga izvana podstiču i “privlače” neki okolni predmeti i situacije. Iako među navedenim izrazima (potrebe, porivi itd.) postoje izvesne razlike, u literaturi o motivaciji te razlike nisu potpuno jasne, pa pojedinci različito doživljavaju i interpretiraju te male razlike zbog čega je većina tih izraza u svakodnevnom govoru, pa i u psihološkoj literaturi, naizmenično u upotrebi. Sve što čovek svesno radi, radi zato jer je “motivisan” da tako radi. Čak i kada nas neko prisili da radimo “protiv svoje volje”, i onda radimo tako jer smo odlučili da to radimo, jer je takvo rešenje još uvijek bolje od alternative. Pri tomu, dakako, to ne znači da nas to što radimo veseli. Tek novije teorije motivacije su razjasnile zašto čovekovo ponašanje u životu često nije u skladu s njegovim glavnim željama i interesima. Njegova konačna odluka je posledica nekoliko faktora, a ne samo koliko ga neki cilj “privlači”. U konačnoj odluci on je izabrao onaj cilj, za koji je relativno najviše motivisan. Stoga najčešće koristimo tri uobičajena motivacijska izraza: “motiv”, “svrha” i “razlog”.

### **3. TEORIJE RADNE MOTIVACIJE**

Postoje različita razmišljanja o motivaciji zaposlenih. Zahvaljujući tome, nastao je veći broj teorija vezanih za radnu motivaciju. Među njima poseban značaj imaju Maslovljeva teorija hijerarhije potreba i motiva, Hercbergova motivaciono-higijenska teorija i Mek-Gregoreve teorije h i y.

#### **2.1. Abraham Maslov (1906-1970): Hijerarhija potreba**

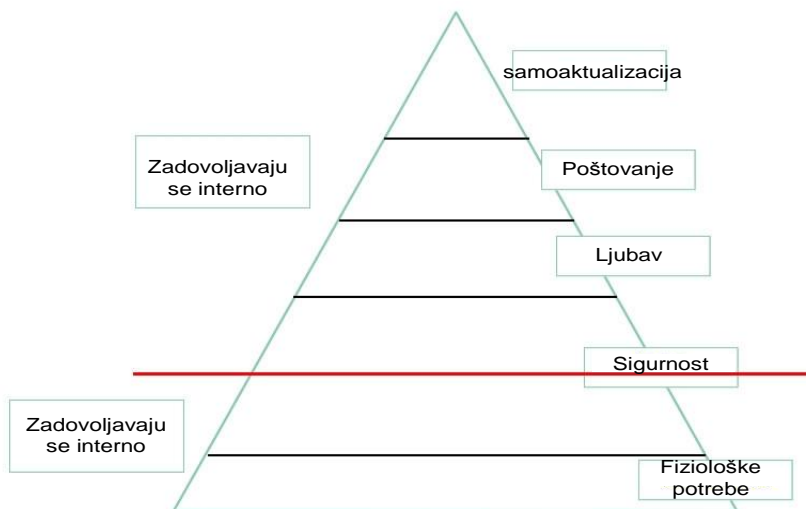
“Teorija humane motivacije” koju je Abraham Maslov objavio, predstavlja hirarhiju pet univerzalnih ljudskih potreba: *fiziološke potrebe* (potreba za hranom, vodom, vazduhom, odmorom), *sigurnost*, ne samo fizička (pribеžište, sklonište) već i socijalno ekonomska (zaposlenje, plata), *ljubav i pripadnost* (kao potreba čoveka da bude sa drugima, da pripada i da bude prihvaćen), *poštovanje* (kao interne ego potrebe, koje se ipoljavaju kao potrebe čoveka za samopoštovanjem i osećanjem lične vrednosti i eksterne ego potrebe, koje se ispoljavaju kao potreba za statusom u grupi)



i najvažnije, pete po rangu, *potrebe samoaktualizacije*, koje predstavljaju potrebe čoveka da ostvari svoje sposobnosti ili mogućnosti.

Maslov veruje da ljudi imaju ove svoje potrebe zadovoljavaju određenim redom. Odnosno, pojedinac će pre svega zadovoljiti fiziološku potrebu za hranom, snom i dr a tek nakon toga želeći da zadovolji potrebu za sigurnošću, ljubavlju i dr. Potrebe nižeg nivoa (fiziološke i sigurnost) se zadovoljavaju modelima finansiranja rada, ugovorima, delovanjem sindakata, uslovima na radu. Pored toga, Maslov smatra da zadovoljenjem prvih četiri grupa potreba u njegovoj hirarhiji "nedovoljnosti potreba", prestaje i motivacija za njihovim zadovoljenjem. Nasuprot tome, poslednja potreba u hirarhiji, samoaktualizacija je trajna i rastuće potreba koja rukovodi ljudskim ponašanjem tokom života. Većina pokušava da na poslu zadovolji osnovne potrebe (fiziološke i sigurnost), dok one više potrebe zadovoljava svojim socijalnim životom, daleko od posla. Na osnovu toga se zaključuje da, ukoliko radna organizacija pruža zaposlenima mogućnost da zadovoljave ove potrebe, ta radna organizacija može i očekivati dobro motivisane zaposlene.

Maslovljeva teorija u oblasti psihologije rada je značajna jer indirektno osporava, u odnosu na Tejlora, tvrdnju da su materijalne dobiti presudne za ponašanje i zalaganje u radu. Istraživanja su nedvosmisleno pokazala da ljudi sa manje obrazovanja i koji rade na poslovima nižeg hijerarhijskog nivoa, veći značaj pridaju "nižim" potrebama, a stručnjaci i rukovodioci potrebama višeg nivoa (pod pretpostavkom da su prethodne potrebe dostigle očekivani nivo zadovoljenja)<sup>34</sup>.



Slika 6. Hijerarhija pet univerzalnih ljudskih potreba

## 2.2. Frederik Herzberg (1923-2000): Motivaciono - higijenska teorija

Herzbergova teorija motivacije je, takođe, zasnovana na ljudskim potrebama. U svojoj knjizi iz 1959. godine "Motivacija za rad", Herzberg je sve činioce radnog okruženja podelio u dve kategorije: motivacije i higijene. On u fokus svoje teorije motivacije stavlja zaovoljstvo i nezadovoljstvo poslom. Zadovoljstvo i nezadovoljstvo poslom posmatra kao dva nezavisna kontinuum. U faktore higijene spadaju: kompenzacija, benefit, radni uslovi, sigurnost na poslu, politika ustanove i supervizija, status, interpersonalni odnosi; faktori motivacije su: priznavanje ili cenjenje, mogućnost napredovanja, osećanje ispunjenja, odgovornost i interesantan izazovan posao.

Zaposleni podrazumevaju i očekuju pozitivne faktore higijene u svom radnom okruženju. Ukoliko su prisutni, oni sprečavaju osećaj nezadovoljstva kod zaposlenih, ali ne dovode nužno do veće produktivnosti. Motivacioni faktori se ne očekuju obavezno, ali kada su prisutni, Herzberg veruje da izazivaju osećanje zadovoljstva i stimulišu zaposlene na uspeh. Kao i teorija potreba Maslova, Herzbergova motivaciono-higijenska teorija pretpostavlja da ustanova treba pre svega da obezbedi jedan set činilaca, u ovom slučaju higijenske faktore, pre nego što motivacioni faktori postanu efektivni.

Herzbergova teorija motivacije na izvestan način modifikuje teoriju motivacije Maslova. Sa druge strane može se uspostaviti i poređenje između ove dve teorije motivacije na sledeći način.

Tabela 8. Povezanost dve teorije motivacije: Maslov i Herzberg

<b>Maslovljeva teorija motivacije</b>	<b>Herzbergova teorija</b>
Fiziološke potrebe	Zarada - lični život
Potrebe sigurnosti i zaštite	Uslovi rada - sigurnost na poslu, međuljudski odnosi
Potreba za naklonošću i pripadanja grupi	Politika ustanove – model upravljanja
Uvažavanje i status	Unapređenje – status, priznanja za rad
Samoaktualizacija, samopotvrđivanje	Izazov posla – lično ostvarenje kroz posao, odgovornost

Na osnovu prikazane ilustracije može se zaključiti da se ove dve teorije motivacije mogu koristiti sintetički, u cilju merenja motivacije zaposlenih, ali i zadovoljstva zaposlenih.

### **2.3. *Daglas Makgregor (1905-1964): Teorija X i Y***

Makgregor je 1960. godine u svojoj knjizi "Ljudska strana preduzimljivosti"<sup>62</sup> formulisao dva modela ponašanja na poslu: teorija X i teorija U.

Teorija X podrazumeva da ljudi inherentno ne vole da rade; ljude treba kontrolisati da bi radili i bili produktivni; ljudi više vole da im se kaže šta da rade nego da preuzmu odgovornost za ono što rade.

Teorija U podrazumeva da ljudi prilaze poslu na prirodan način na koji prilaze igri ili odmoru; ljudi će sami sebe usmeriti ukoliko su privrženi ciljevima ustanove; ljudi mogu naučiti kako da preuzmu odgovornost; mnogi ljudi mogu koristiti maštu, kreativnost i oštromnost u rešavanju poslovnih problema; posao oduzima samo jedan deo intelektualnih potencijala zaposlenog. U organizaciji koja funkcioniše po teoriji X, postoji sistem nagrađivanja i kažnjavanja, stroga supervizija, nefleksibilna naređenja i stroga pravila upravljanja zaposlenima. Ustanova koja je organizovana po teoriji U podstiče svoje zaposlene da se uključe u donošenje odluka i rešavanje problema koje ustanova ima. Ovaj drugi pristup omogućava da se kapitalizuje na idejama i mogućnostima koje zaposleni poseduju. Koncept modernog menadžmenta predviđa nagrađivanje zaposlenih u skladu sa stepenom njihove uspešnosti<sup>63</sup>.

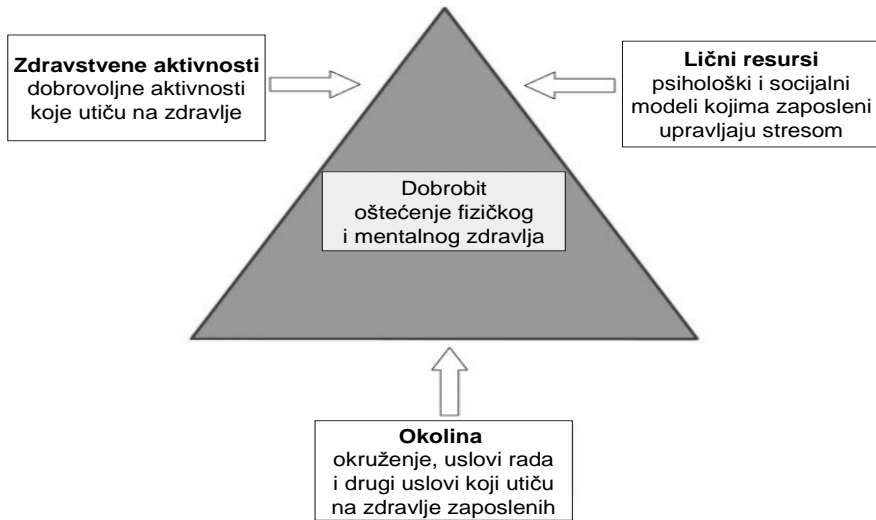
Postoje tri osnovne stvari koje doprinose dobrobiti, koje islustruje šema 3. Logično bi bilo očekivati da postoji tesna povezanost između zadovoljstva poslom i motivacije za rad, odnosno, zadovoljni ljudi bi trebalo da bolje i više rade. Međutim, rezultati pojedinih istraživanja su često, kontradiktorni<sup>86</sup>. Sumirajući rezultate različitih istraživanja o odnosu između zadovoljstva i motivacije, Vrum kaže da "... postoji očita negativna korelacija između zadovoljstva na poslu i napuštanja posla, nešto manje očita negativna korelacija između zadovoljstva na poslu i izostajanja, a svakako pozitivna korelacija između zadovoljstva i radnog učinka" (Navedeno prema Pecu)<sup>64</sup>.

---

<sup>62</sup>McGregor D.: *The Human Side of Enterprise*, SBN: 9780071462228, Pub Date: JAN-06, Pages: 256, Edition: 01. Format: Hardback.

<sup>63</sup> Teodosijević R., Šušnjar G., Ahmetagić E., Prošević B., *Promenama do uspešnog preduzeća*, Prometej, Novi Sad, 1995. str. 51.

<sup>64</sup>Pec B., *Psihologija rada*, Školska knjiga, Zagreb, 1987.



Slika 7. Dobrobit je lično iskustvo fizičkog i mentalnog zdravlja<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup>Korać V.: Procena zadovoljstva poslovi unapređenje motivacije zaposlenih u funkciji menadžmenta zdravstvene ustanove“, Univerzitet Privredna akademija Novi Sad, Stomatološki fakultet Pančevo, doktorska disertacija.



## VI POJAM I SUŠTINA LIDERSTVA

Motivacija je sredstvo vođenja. Prema tome, vođstvo preduzeća treba da poznaje varijable motivacije, preferencije zaposlenih, prirodu ljudskog ponašanja i načine reagovanja pojedinaca na preferencije.<sup>66</sup>

Liderstvo ili sposobnost vođenja može se definisati kao sposobnost jedne osobe da utiče na druge ljude tako da oni sarađuju i doprinose naporima usmerenim ka ostvarivanju ciljeva organizacije. **Liderstvo objedinjuje 4 komponente:**

- Aktivnost drugih ljudi (sledbenika , podređenih ili članova tima) koji su spremni da prihvate smernice i uputstva lidera.
- Nejednaku raspodelu moći između lidera i sledbenika, odnosno članova tima (iako lider po pravilu ima veću moć i veći uticaj, ni sledbenici nisu bez uticaja, naročito u uslovima timskograda)
- Sposobnost da se na različite načine koriste različiti oblici moći kako bi se uticalo na ponašanje sledbenika.
- Kombinacija prethodna 3 elementa (bez nje nema uspešnog i produktivnog liderstva)

Došlo je do transformacije ponašanja lidera. Lider se ne potvrđuje kontrolom i kažnjavanjem podređenih, nego praktičnim aktivnostima i rešavanjem konkretnih zadataka sa sledbenicima. On svoj ugled ne zasniva na galami, zastrašivanju zaposlenih i visokoj poziciji, nego na svojim sposobnostima i vrlinama, svojim idejama i vizijama i svojim veštinama i rezultatima. **Liderstvo i upravljanje** nisu pojmovi istog značenja uprkos činjenici da se često poistovećuju.

<p><b>Voren Benis:</b> Većina organizacija pati od viška upravljanja i manjka liderstava. Liderstvo je integralni deo menadžerskog posla.</p>
---

### 1. Definisane liderstva

Današnji način poslovanja i napredak tehnologija kao i komunikacionih sistema doveo je do opšte prihvaćenog stava da je u savremenoj privredi potreban ljudski resurs sa „liderskim sposobnostima“, jer se smatra da je

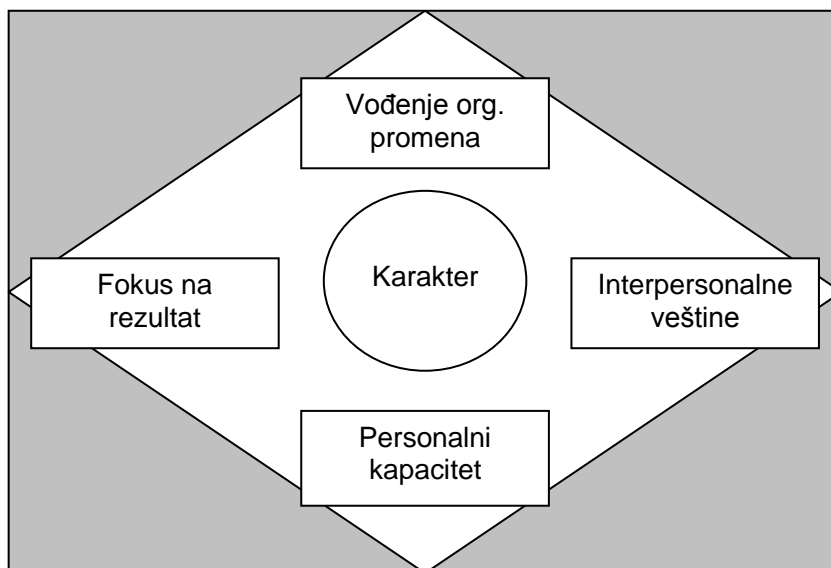
---

<sup>66</sup>Vojnović B., Cvijanović D., Stefanović V., *Razvojni aspekti turističke delatnosti*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012. str. 179.

baš taj faktor, aktiva bez koje ne može uspešno da se posluje. Liderstvo je usko povezano sa superiornim performansama preduzeća. Liderstvo predstavlja jedan od najuticajnijih faktora kada posmatramo primenu strategije. Ono što je odlika svih tržišnih giganata kao i uticajnih malih i srednjih preduzeća jeste ta da njihovi lideri najveći deo svog vremena provode u kreiranju i sprovođenju strategije.

Menadžer je ekvivalent novostvorene strategije koju treba uspešno sprovesti. Karakter je centralni deo i osnovni stub lidera. Sve počiva na njemu i proizilazi iz njega, i lider treba da:

- donosi odluke razmišljajući u korist organizacije, a da koristi svoje lične stavove kako bi uticao na odluke,
- da ispunjava date obaveze i obećanja,
- da stalno radi na sebi, da uči i da se usavršava,
- da je uvek otvoren za feedback,
- da je svima dostupan,
- da svakog saradnika tretira istim manirom,
- da ne pravi razliku između ljudi na različitim nivoima u organizaciji,
- da veruje ljudima i da uvek očekuje dobre namere od njih,
- da radi timski,
- da ne bude arogantan,
- da bude postojan prema preprekama, i
- da bude elastičan prema promenama.



Slika 8.

Model osnove lidera<sup>67</sup>

<sup>67</sup> Zenger John H. i dr., *THE EXTRAORDINARY LEADER: TURNING GOOD MANAGERS INTO GREAT LEADERS*, McGraw-Hill Trade, USA, 2002, str. 55.

Postoje četiri popularna mita kada se posmatra termin lider:

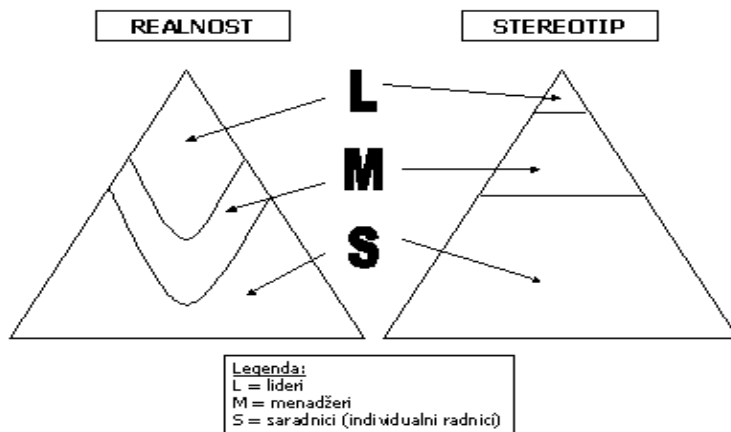
1. Svako može da bude lider.
2. Lideri postižu dobre poslovne rezultate.
3. Ljudi koji dođu na čelo preduzeća su lideri, ali nije uvek tako.
4. Lideri su dobri mentori.

Liderstvo ima nekoliko kompleksnosti, a to je pre svega sposobnost da se utiče na druge. A najbitniji od svih faktora jesu stručnost samog lidera i moć koju poseduje. Motivacija sledbenika spada u dve kategorije - racionalnu i iracionalnu. Lideri i sledbenici su fundamentalne uloge u kojima se pojedinac kreće u različitim okolnostima. Da bi se promena sprovela u strategiji, ona mora biti praćena promenama menadžment tima. Ostvarivost sprovođenja strategije zavisi od ujednačenosti između sposobnosti menadžmenta i kompleksnosti sprovođenja strategije. Ono što je već spomenuto jeste da lider pre svega mora biti stručan, a to nas dovodi do zaključka da npr. upravni odbor jednog preduzeća mora da ima adekvatnu informaciju o tome ko ima poziciju koja je kritična za uspešno sprovođenje strategije i da li poseduje adekvatne liderske kvalitete za sprovođenje strategije. Ono u čemu leži moć upravnog odbora jeste da može da menja menadžment tim ako proceni da njegova stručnost, obrazovanje ili sposobnost nisu na zadovoljavajućem nivou da bi se adekvatno sprovela strategija. Da bi menadžment tim funkcionisao na pravi način, i da bi se liderstvo ocenilo kao uspešno, a strategija sprovela na najbolji mogući način, neophodno je povesti i sledbenike na najbolji način u realizaciju strategije.

## **2. Odnos lidera i sledbenika**

Individue čine grupe, a razne grupe čine jednu jedinstvenu organizaciju koja celokupno predstavlja preduzeće. Pojedinci koji ulaze u organizaciju donose svoje osobine, vrednosti i različite stavove. Menadžer ne može postati lider bez pomoći zaposlenih da postanu sledbenici. Lider ne može da bude uspešan u svojim nastojanjima i ciljevima ukoliko nema oponumoćavanje zaposlenih.





Slika 9. Realnost i stereotip o pozicijama u organizaciji<sup>68</sup>

Kako bi se naglasila komunikacija između lidera i sledbenika, a ona jeste temelj i jedan od najznačajnijih faktora u sprovođenju strategije daje se sledeća definicija: „Liderstvo je simbolično komuniciranje koje modifikuje stavove i ponašanja drugih da se ostvare zajednički grupni ciljevi.“ Iz ovakvog načina definisanja jasna je poruka hijerarhijske lestvice koja se postavlja, kao i cilj kojem se teži, a i sredstvo kojim se ove zamisli ostvaruju.

Ono što je u današnje vreme neophodno jeste da pored lidera koji treba da vodi, za uspešnu organizaciju mora da stoji na raspolaganju i grupa sledbenika koja ume da sledi na ispravan način. Pridobiti sledbenike za promenu, je znak liderstva u savremenim preduzećima. Pored toga što lider mora sam sebe da motiviše, on mora da motivaciju kanališe i na sve svoje sledbenike, inače je u nemogućnosti da funkcionoše. Vlada mišljenje, i ono je najrasprostranjenije, da liderstvo treba da bude balans između direktivnog stila koji pokazuje smer i blažeg koji maksimira potencijalne pojedince u organizaciji.

Veoma često se ovakav vid reagovanja lidera ocenjuje kao zdrav stav koji kreira pozitivnu sredinu i produktivnu organizaciju. Ono što se pre svega postiže ovakvim gestom jeste efektivan način da se ostvari partnerstvo lidera i sledbenika. Ono što donosi sa sobom opunomoćavanje jeste i odgovornost koja ga prati. Opunomoćavanje se u savremenom

<sup>68</sup> Kotter John P., POWER AND INFLUENCE, The Free Press, USA, 1985, str. 171.

preduzeću sagleda kao efektivan način korišćenja visokoobrazovanog kadra.

Pravi se razlika između tri tipa ponašanja lidera:

1. orijentisano na zadatak,
2. orijentisano na ponašanje,
3. orijentisano na promene.

Svakako najuticajnije i najefektnije ponašanje jeste ono koje je fokusirano na promene. Da bi se postigao karakter transformacionih promena neophodno je primeniti transformaciono liderstvo. Onaj lider koji uspe da demonstrira i predstavi svoju strategijsku viziju kojom ljude obavezuje na akciju i prevodi sledbenike u lidere (pokretače promena) jeste lider orijentisan na promene. Ono na čemu se zasniva ovakav vid ponašanja jeste umeće da se ljudi organizuju tako da svojom slobodnom voljom ulože napor da se ostvari vizija.

Da bi se jasnije sagledala efektivnost lidera naglašava se tri vrste varijabli:

1. karakteristike lidera,
2. karakteristike sledbenika,
3. karakteristike situacije u kojoj se proces liderstva odigrava.

### **2.1. Stilovi sledbenika**

Kao što se pravi razlika u ponašanjima lidera, to se čini i sa stilovima koje koriste sledbenici u svom ponašanju u preduzećima. Stilovi sledbenika objašnjavaju načine njihovog ponašanja prema liderima. Jedan od prvih podela sledbenika prema načinu njihovog ponašanja je na one koji podržavaju lidere i one koji im se suprotstavljaju.

Prvi najčešći tip su sprovodioci i lideri od njih zavisi posao koji se uspešno obavlja u preduzeću. Drugi tip su partneri koji podržavaju svoje lidere, ali im se i suprotstavljaju kada je to neophodno. U treću tip spadaju individualisti koji se ponekad sukobljavaju sa liderom. U četvrtu grupu spadaju oni koji su izvor preduzeća.

Šta su to zapravo dobri sledbenici? To su oni sledbenici koji podržavaju efektivne lidere i obratno. Ko su to loši sledbenici? To su oni koji su opozicija efektivnim lideru.

Stilovi sledbenika:

1. otuđeni sledbenik,
2. konformista,
3. pragmatičar.

Načini ponašanja sledbenika:

1. izolovan,
2. posmatrač,
3. učesnik,
4. aktivista,
5. konzistantan (uporan).<sup>69</sup>

## **2.2. Osnovna obeležja liderstva**

Kao integralni deo menadžmenta liderstvo se bavi samo ljudima, njihovim ponašanjem i znanjem, njihovim potencijalima i mogućnostima i njihovim stimulansima i rezultatima.

Liderstvo se prepoznaje po sledećim obeležjima:

- Po činjenici **da u njemu ne učestvuje samo lider već svi zaposleni** (Svi učestvuju u kreiranju ciljeva)
- Po tome što se **oslanja na ljudske resurse a ne na tehničko-tehnološku nadmoć**. (ne zapostavlja tehničko-tehnološki razvoj, ali više veruje ljudima i njihovim potencijalima.) (mašine treba ceniti, a ljude uvažavati)
- Po **nastojanju da prati promene u okruženju**, da projektuje promene u organizaciji i da obezbedi neophodna prilagođavanja. Liderstvo mora pratiti promene i vršiti prilagođavanja u organizaciji. Prilagođavanja se ne vrše samo zbog eksternih promena već i da bi se podigla produktivnost. Savremeno poslovanje prate dva naizgled protivrečna zahteva: zahtev za obezbeđivanjem stabilnog poslovanja i zahtev za obezbeđivanjem dinamičnog razvoja.

## **2.3. Subjekti liderstva**

**Lider** je osoba sposobna da oblikuje viziju i projektuje strategiju poslovanja i razvoja preduzeća, kao i da pridobije zaposlene da u viziju i strategiju veruju kako bi postali odani sledbenici spremni na dodatne napore radi ostvarenja postavljenih ciljeva.

U tom smislu ne može svaki menadžer postati lider, jer moraju znati i sa ljudima i oblikovanje vizije i strategije. Stručni profil nije najvažniji a afirmacija u struci nije opredeljujuća. Forma ustupa mesto suštini. Da bi zaposleni učestvovali u liderstvu najvažnije je da prihvataju viziju i strategiju lidera a ostalo će doći samo po sebi. **Odnos između lidera i sledbenika** uspostavlja se kroz rad i delovanje, a ne preko tradicionalnih odnosa nadređenosti i podređenosti. Lideri se regrutuju iz redova školovanih i nadarenih ljudi, bez odgovarajućeg obrazovanja nema uspešnih vođa.

---

<sup>69</sup> Slobodan Milošev, specijalistički rad, VPS, Šabac, 2011.

### 3. ŠTA LIDERE CINI JEDINSTVENIMA?<sup>70</sup>

#### 1. ENERGIJA I UPORNOST

Uspešni lideri su, po pravilu, izuzetno agilni, aktivni, stalno u pokretu, i obično rade više od drugih. *Nolan Bushnell*, osnivač kompanije *Atari*, rekao je: "*Najvažnije je ustati sa stolice i nešto raditi. Ne sutra, ne sledeće nedelje, već danas!*"

Njih karakteriše da radije sami traže i pronalaze probleme - pre nego što se oni sami pojave. Njihova energija im omogućava da budu uporni kada su drugi neodlučni, i da se čvrsto drže svojih uverenja - onda kada su drugi spremni da ih promene.

#### 2. ZNANJE I KOMPETENTNOST

Istraživanja pokazuju da veliki broj lidera ima ne samo visoko već i široko obrazovanje, i da su stalno u potrazi za novim znanjima i informacijama. Oni čitaju, slušaju i posmatraju. Njihova kompetentnost privlači ljude, zbog čega su ljudi spremni da se stave pod njihovo vodstvo. Prihvatanje i negovanje *kulture stalnog učenja* postalo je razmeđe između stare i nove generacije lidera.

#### 3. INTELIGENCIJA

Liderstvo i inteligencija su usko vezani. Visoko obrazovanje je pokazatelj inteligencije, ali svakako ne i jedini. Inteligentni lider sa lakoćom prihvata i "obrađuje" sve informacije. Inteligencija je takođe povezana sa lakim izražavanjem. Jedna izreka kaže: "*Dobar menadžer je onaj koji lako objasni osobi koja teško razume i koji lako razume osobu koja teško objasni.*"

#### 4. DOBRA PROCENA

Zdrav razum je takođe pokazatelj inteligencije, jer zaposleni se uvek pitaju: "*Da li ovo ima smisla? Da li je razumno? Da li se na ovo možemo osloniti?*" Mnogo je primera visokoobrazovanih menadžera sa brojnim diplomama, kojima zdrav razum, jednostavno nije jača strana. Uspešni lideri se uzdaju u svoj zdrav razum, ali često i u svoj instinkt (*management by guts*).

#### 5. LIČNI INTEGRITET

Lideri svojom snažnom ličnošću privlače druge ljude, ali je veoma važno da poverenje koje steknu, svojim ponašanjem i zadrže. Takođe je važno da sredstva koja koriste u ostvarenju visokih ciljeva proklamovanih misijom i vizijom budu sa njima u skladu. **Liderstvo zaista jeste karakter!**

#### 6. SAMOPOUZDANJE

Strahujući od neuspeha i njegovih posledica, mnogi ljudi su nespremni da preuzmu rizik. Za razliku od njih, lideri znaju kako da preuzmu vodstvo u složenim situacijama. Samopouzdanje lidera zasniva se na čvrstim uverenjima, jasnoj viziji i dotadašnjim ostvarenjima. Zbog toga ambiciozni menadžeri treba da započnu sa realizacijom umerenijih i kratkoročnih

---

<sup>70</sup> Prema: [www.plark.net](http://www.plark.net)

ciljeva, da bi se vremenom i njihove aspiracije uvećavale. *J.C. Agnew*, američki industrijalac, rekao je: "*Na početku samo razmišljam o tome kako ću uspeti, a ne šta ću raditi ako ne uspem.*"

#### 7. KREATIVNOST I INICIJATIVA

Nastojanje da se uvek bude "korak ispred" je veoma važna karakteristika lidera. Opredeljenje da se bude nezavistan od grupe i okruženja i spremnost da se pokreću inicijative, naglo promeni pravac u vreme kada druge kompanije idu "uhodanim stazama", donela je mnogim kompanijama strateške prednosti.

Najbolje ideje ne moraju uvek poteći od samih lidera. Znajući to, oni u svom ambijentu maksimalno podržavaju kreativnost ljudi, otvorenost i razmenu ideja.

#### 8. OBJEKTIVNOST I URAVNOTEŽENOST

Uvažavanje činjenica je jedna od bitnih komponenti svakog lidera. *Max De Pree*, jedan od poznatih američkih korporativnih lidera, potvrdio je to ovim recima: "*Prvi zadatak lidera je da definiše realnost*". Uspešne lidere ne zovu bez razloga *pragmatičnim sanjarima* ili *praktičnim idealistima*. Sledeća važna karakteristika je uravnoteženost. Mali broj podređenih respektuje menadžere koji su u jednom momentu raspoloženi i nasmejani, a već u sledećem namргоđeni i ljuti!

#### 9. KOMUNIKACIJA

Lideri su izvanredni u komunikaciji. U stanju su da pronađu zajednički jezik sa mnogo različitih tipova ljudi, da smanje tenziju u razgovoru sa konfliktnim ličnostima, ali isto tako da pronađu zajedničke elemente za kompromis. Iznad svega, veoma vode računa o osećanjima drugih.

#### 10. ENTUZIJAZAM I OPTIMIZAM

Istraživanja pokazuju da podređeni svoje uspešne lidere blisko povezuju sa ovim karakteristikama. Entuzijizam i optimizam se očigledan pokazatelj samopouzdanja. Uostalom, ne kaže se slučajno da su entuzijizam i optimizam "zarazni".

#### 11. POSVEĆENOST POSTIZANJU CILJEVA

Potpuna opredeljenost ka postizanju ciljeva snažno karakteriše sve lidere. Potreba da uspešno obave poslove za njih je veliki motiv i pokretač, kod većine njih još od rane mladosti. Zbog toga, u svojim kompanijama, oni postavljaju izazovne ali dostižne ciljeve. Promene uvode postepeno, "korak po korak", tempom koji neće uplašiti podređene, već će im omogućiti da se na njih priviknu.

## 4. SLIČNOSTI I RAZLIKE IZMEĐU MENADŽMENTA I LIDERSTVA

U stručnoj literaturi iz oblasti menadžmenta još uvek se vode žustre rasprave o pojmovnom određenju menadžmenta i liderstva u smislu njihovog odnosa, podudarnosti, razlikovanja, sličnosti, specifičnosti itd. Tako npr. poznati autoritet Koter polazi od sadržaja njihovog rada ističući da

je suština razlikovanja ova dva pojma zapravo u razlikovanju zadataka lidera i menadžera. Lider je kreator misije i vizionar organizacije. Nasuprot tome, zadatak menadžera je da tu viziju ostvari u praksi.

Međutim, postoje i oni autori koji smatraju da su termini lider i menadžer zapravo sinonimi i koriste se za ljude koji se nalaze na nekoj poziciji na kojoj treba da ispolje leaderske veštine. Nadaleko čuveni Henri Mintzberg čak smatra da se velika greška pravi odvajanjem liderstva od menadžmenta, do čega je inače došlo sredinom 1970-tih godina, što je, po njemu, više pitanje mode jer se liderstvu želelo dati preterano veliki značaj. U stvari, menadžeri počinju da se shvataju kao ljudi koji rešavaju rutinske probleme, a lideri kao oni koji otkrivaju probleme i uočavaju mogućnosti koje drugi ne vide. Pri tome, rešavanje problema se smatra znatno jednostavnijim kognitivnim procesom od otkrivanja problema. Ipak, bliži analitički uvid u sadržaj i karakter rada menadžera i lidera otkriće ne male razlike.

U stvari, menadžment i liderstvo su organizacioni procesi ispunjeni različitim aktivnostima.<sup>71</sup>

**Upravljanje (menadžment) se sastoji iz sledećih aktivnosti:**

- planiranja
- organizovanja
- komandovanja (naređivanja)
- koordinacije
- kontrole

**Liderstvo (vođstvo) čine 4 komponente:**

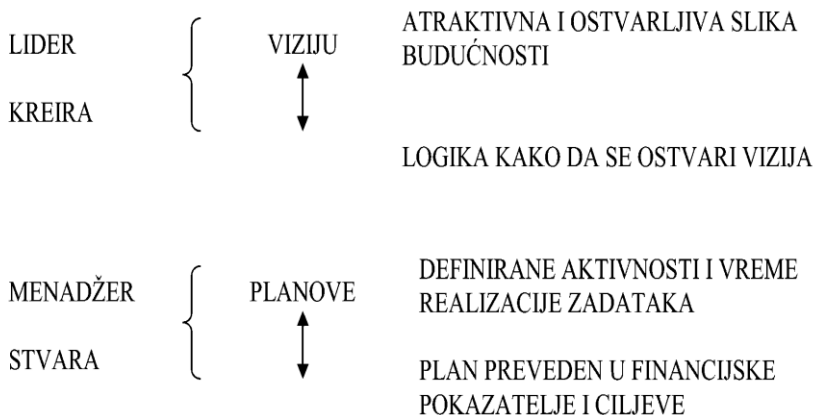
- sticanje i predočavanje objektivne slike o stvarnosti
- oblikovanje vizije i utvrđivanje strategije razvoja preduzeća
- pridobijanje i motivisanje zaposlenih u pravcu ostvarivanja projektovanih ciljeva i zadataka
- stvaranje povoljne klime i saradničkih odnosa u preduzeću

Liderstvo je nezamislivo bez jasne vizije i dobre strategije. Liderstvo podrazumeva i aktivnosti usmerene na obezbeđenje povoljnog ambijenta za rad i negovanje dobrih međuljudskih odnosa u organizaciji (fleksibilni saradnički principi) Upravljanje je širi pojam od liderstva, a liderstvo je integralni deo upravljanja. Menadžment je racionalan, a liderstvo je i emocionalno.

Neki autori kao glavnu razliku između menadžera i lidera ističu činjenicu da su lideri nosioci promena koji imaju viziju, koji su zagledani u budućnost, dok su menadžeri pravashodno fokusirani na ostvarivanje planskih ciljeva i rešavanje svakodnevnih zadataka poslovanja. Shematski to prikazuje donja slika.

---

<sup>71</sup> Videti šire: **Vojnović B.**, *Osnovi upravljanja*, Monografija – naučna knjiga, NBS, Beograd, 2011.



Takođe, sličnosti i razlike između menadžera i lidera veoma pregledno prikazuje i donja tabela koju smo preuzeli sa sajta [www.plark.net](http://www.plark.net). Sve do sada rečeno jasno potvrđuje Benisovu tezu o nedovoljnom broju lidera. Generalno, oni su definitivno najdeficitarniji od svih ljudskih resursa.

Tabela 9. Razlike između menadžera i lidera

RAZLIKA IZMEĐU MENADŽERA I LIDERA		
MENADŽER		LIDER
prihvata	ODGOVORNOST	traži
odgovara položaju	STATUS	odgovara ugledu
izbegava gde god može	RIZIK	preuzima gde se isplati
vodi	PODREĐENE	inspiriše
izvršava njihova naređenja	PRETPOSTAVLJENI	sukobljava se sa njima - ako treba
prema instrukcijama	PLANIRA	kroz timski rad
direktivama & naredbama	ORGANIZUJE	inspirišući druge & sinergizmom
na osnovu analize i iskustva	ODLUČUJE	konzensusom
važna i vidljiva	TITULA	nevažna - ne ističe je
strah	IZAZIVA	poštovanje
ko je krivac	POKAZUJE	šta je pogrešno
kako je nešto urađeno	ZNA	kako nešto uraditi
traži	RESPEKT	zaslužuje
prihvata	REALNOST	istražuje
na sisteme i strukture	FOKUS	na ljude
kako? kada?	PITA	šta? zašto?
JA	KAŽE	MI
RADI STVARI NA PRAVI NAČIN		RADI PRAVE STVARI

## 5. Činioci liderstva

### Najznačajniji faktori liderstva su:

**Lične karakteristike lidera.** Oduvek se liderstvo vezivalo za osobine ličnosti, a ljudi skloni harizmatičnim definicijama i danas zastupaju ideju o velikom čoveku. Još je **Tejlor naveo 10 poželjnih osobina za lidera:**

1. pamet,
2. obrazovanje,
3. naročito ili tehničko znanje,
4. manuelna spremnost ili snaga,
5. taktičnost,
6. energija,
7. izdržljivost,
8. poštenje,
9. prosuđivanje ili zdrav razum,
10. dobro zdravlje.

Sredinom prošlog veka su se pojavila nova razmišljanja i **došlo se do novih osobina:**

- fizički kvaliteti (zdravlje, životna snaga, način ophođenja itd)
- mentalni kvaliteti (sposobnost da razumeju i uče, prosuđivanje, mentalna snaga i prilagodljivost)
- Moralni kvaliteti (energija, čvrstina, spremnost da se preuzme odgovornost, inicijativa, lojalnost, taktičnost, dostojanstvo itd.)

Vladalo je mišljenje da se lideri rađaju a ne stvaraju. Pokušavajući da utvrde karakterne osobine lidera, istraživači su dugo koristili dva pristupa, poredili su karakterne osobine lidera sa karakternim osobinama ostalih građana i poredili su karakterne osobine uspešnih lidera sa karakternim osobinama neuspešnih lidera. Pokazalo se da su lideri u proseku pametniji, otvoreniji i samopouzdaniji od nelidera i da su viši rastom, ali postoje mnogi slučajevi koji su izuzeci iz tog pravila. Prema **najnovijim istraživanjima smatra se da lične karakteristike lidera određuju sledeći parametri:**

- *lične vrednosti i sposobnosti*
- *vladanje situacijom*
- *poreklo*
- *veštine i moć uticaja na druge*
- *način odlučivanja*



Pošto je liderstvo kolektivan čin osobine zaposlenih su takođe značajan faktor, a pre svega:

- *potreba za samostalnošću i nezavisnošću*
- *spremnost na preuzimanje odgovornosti za donošenje odluka i izvršavanje preuzetih obaveza*
- *potreba za izgrađivanjem tolerantnih i saradničkih odnosa u organizaciji*
- *zainteresovanost za posao i svest o njegovoj važnosti*
- *razumevanje i prihvatanje ciljeva i zadataka organizacije*
- *posedovanje znanja, iskustva, veština i sposobnosti*
- *potreba za stalnim učenjem usavršavanjem i doškolovavanjem*
- *potreba za učešćem u procesu oblikovanja vizija, utvrđivanja strategije, donošenja odluka itd.*

**Karakteristike sredine** veoma utiču na uslove privređivanja kao spoljni faktori:

- proces ekonomske globalizacije
- tehnološki razvoj
- diversifikacija tržišta rada
- ekonomske migracije
- intelektualizacija rada
- poplava novih zanimanja
- poreska i monetarna politika
- politika cena i kamata
- kreditna i carinska politika

Karakteristike sredine se ne smeju zapostavljati jer se one po pravilu ne prilagođavaju liderima već lideri njima.

## 6. STILOVI LIDERSTVA

Kada je postalo jasno da uspešni lideri nemaju posebne osobine, istraživači su pokušali da izoluju modele ponašanja uspešnih lidera. Pokušali su da odgovore ne na pitanje ko su u.l. nego šta rade u.l. Ponašanje se za razliku od osobina može naučiti iz čega se izvukao zaključak da se može naučiti kako se postaje lider. Za svaki stil liderstva vezuju se određena obeležja. U mnoštvu tih obeležja, poseban značaj imaju ona po kojima se stilovi najviše razlikuju i najlakše prepoznaju. Smatra se da ta **obeležja opredeljuju sledeći faktori**:

- *Pristup lidera motivisanju podređenih* ( da li se koristi prinuda ili podsticaj)

- Način na koji lider (vođa) donosi odluke (da li ih donosi sam ili u tome učestvuju i zap.)
- Izvori moći koje lider koristi da bi ostvario uticaj na podređene, (zap.) (moć nagrađivanja, moć prisile, legitimna moć, referentna moć ili ekspertna moć)
- Sposobnost lidera da svoje ponašanje prilagodi različitim situacijama (kako bi se prilagodio prilikama u org. i zahtevima okruženja)

U literaturi se najčešće pravi razlika između klasičnih stilova i posebnih stilova liderstva.

U teoriji i praksi poznati su različiti stilovi upravljanja. Njihova primena zavisi pre svega od tipa organizacije, veličine firme, vlasništva itd. U tom slučaju javlja se veliki broj mogućih kombinacija stilova menadžmenta i njihove primene u različitim situacijama. Pouzdano se može reći da ne postoji jedan menadžment stil koji je univerzalno prihvatljiv za sve ljude i primeren svim situacijama.<sup>72</sup>

## 7. KLASIČNI STILOVI LIDERSTVA

Identifikacija ovih stilova potiče iz najstarijih (30-ih godina prošlog veka) i najpoznatijih studija o liderstvu od kojih najveću pažnju zaslužuju: Hotorn, Ajova, Ohajo i Mičigen studije.

U to vreme potencirana su tri stila liderstva:

- Autokratski stil liderstva
- Demokratski stil liderstva
- Liberalni stil liderstva

### 7.1. Autokratski stil liderstva

Proističe iz krutog, nefleksibilnog, nepoverljivog i autokratskog ponašanja lidera u org.

Nema participacije zaposlenih u upravljanju i odlučivanju. Minimalno oslanjanje na saradnike. Koristi se formalni autoritet i nedemokratska i prevaziđena sredstva. Može se podeliti na:

- Harizmatско liderstvo kod koga lideri imaju veliki stepen referentne moći od koje jedan deo dolazi od njihove potrebe da utiču na druge. Odlikuje ga visok nivo samopouzdanja i dominacije. Oslanja se na lične osobine koje su obično: samopouzdanje, hrabrost, rečitost, talenat, lični šarm, privlačnost, originalnost i energičnost.

---

<sup>72</sup>Vojnović B., *Osnovi upravljanja*, Monografija – naučna knjiga, NBS, Beograd, 2011. str. 87.

- Paternalističko liderstvo kod koga se lider smatra ocem organizacije i trudi se da sve zaposlene pridobije tj. vezuje za sebe (obezbeđujući im određene beneficije). Moć zasniva na viziji preduzeća, ostvarenim rezultatima i perspektivama razvoja, dok se zaposleni treba da osećaju kao članovi velike porodice.

Autokratski stil liderstva je danas po mnogo čemu prevaziđen, ali nije sasvim iščezao. On pogoduje razvoju kulta ličnosti i odnosima obesprijavljanja podređenih. Neretko se sreće u malim preduzećima gde je osnivač gazda.

### **7.2. Demokratski stil liderstva**

Zasniva se na saradnji lidera sa podređenima. U donošenju odluka učestvuju i sledbenici.

Pospešuje komunikacije među ljudima. Ne koristi sredstva prinude (retko). Upraažnjava saradnju i participaciju zaposlenih u odlučivanju. Pristalice ovog stila mogu da upravljaju i najvećim kompanijama jer su istraživanja pokazala da ovaj stil donosi i povećanu produktivnost.

### **7.3. Liberalni stil liderstva**

Liberalni stil liderstva (*laissez faire*) ili stil individualne slobode odlikuje se punom i nesmetanom uključenošću svih zaposlenih u procesu stvaranja vizije, utvrđivanja strategije, definisanja ciljeva, preuzimanja odgovornosti i ostvarivanja poslovne politike organizacije. Lider ima veliko poverenje u zaposlene, zbog čega im obezbeđuje punu slobodu u odlučivanju. Uloga lidera se uglavnom svodi na koordinisanje.

Lider prenosi zadatke zaposlenima i registruje rezultate, dok je na zaposlenima da izaberu načine za ostvarivanje i da snose odgovornost za svoje izbore. Promene su nužna i opravdana stvar. Veza između sledbenika i lidera je slaba a između sledbenika nikakva. Ovaj stil može da se primenjuje u svim vrstama preduzeća u kojima je afirmisan dobar timski rad.

Treba imati u vidu da ako se ne vodi računa o preduzeću kao o celini liberalni stil liderstva može dovesti do nastanka nediscipline, anarhije i haosa.

## **8. TRANSAKCIONI STIL LIDERSTVA**

Već smo ukazali da se neretko prenaglašava uloga liderstva i što dovodi u podređenu poziciju sledbenike. U stvaranju vizija i utvrđivanju strategije učestvuju samo menadžeri Sve teče uhodanim i razrađenim

tokom i skoro ništa se ne prepušta slučaju niti samoinicijativi. Promene se prihvataju samo do određenih granica, kada se mora i koliko se mora, i najčešće su adaptivne prirode.

Pozitivna borba mišljenja se guši a inovacije neadekvatno nagrađuju. Lideri se trude da posebnim merama motivišu zaposlene na ostvarivanje postavljenih ciljeva, ukoliko se ne uspe sistemom nagrađivanja, pribegava se pojačanoj kontroli i kaznama. Ovaj stil nije popularan i primeren savremenim uslovima privređivanja.

## **9. TRANSFORMACIONI STIL LIDERSTVA**

Poslednjih decenija prošlog veka došlo je do velikih organizacionih promena u vodećim kompanijama SAD i Zapadne Evrope. Promene su bile ubrzane kako bi se željena ponašanja ostvarila na što bezbolniji način. Najpre u kompanijama koje su bile u velikoj krizi i pred kolapsom pogotovo, jer su japanske kompanije u to vreme beležile velike uspehe. Zapadni lideri su mogli ili da se pomire sa sudbinom ili da krenu u krupne reforme. Za sposobne ovo je bila sjajna prilika da se još jednom dokažu. Pokazalo se da za sposobne lidere nema nerešivog izazova. U složenim uslovima privređivanja preduzeće se mora stalno menjati. Lideri transformacionog stila se prepoznaju po spremnosti i odlučnosti da idu u promene kada god je to potrebno i koliko god je to potrebno. Oni imaju veliko poverenje u zaposlene i spremni su da uče celog života (long-life education).

## **10. SAVREMENI MODELI LIDERSTVA**

U poslednjih nekoliko godina liderstvom se bavi dosta naučnih disciplina i ono se još uvek izučava i usavršava. Osim stilova liderstva sve veću pažnju zaslužuju i razvijeni modeli liderstva.

Među najpoznatije spadaju:

- *Model podeljenog liderstva*
- *Model virtuelnog liderstva*

### **10.1. Model podeljenog liderstva**

Postoje lideri koji ne žele da odu u penziju jer smatraju da su nezamenljivi i zbog toga maltretiraju potencijalne zamenike. Da bi se takve situacije izbegle u poslednje vreme se sve više preporučuje koncept *podeljenog liderstva* koji se u suštini svodi na decentralizaciju moći i uticaja. Lider ne treba da obavlja dužnosti koje bezbolno mogu preći u nadležnost podređenih.

Prenošenjem dela posla na podređene ostvaruje se nekoliko značajnih ciljeva:

- lideri se rasterećuju obaveza i poslova
- podređeni dobijaju veću slobodu i samostalnost u radu što ih čini zadovoljnijim i motivisanijim za rad
- ostvaruje se željena ravnoteža moći i uticaja u organizaciji
- lideri moraju imati maksimalno poverenje u podređene i ako se takvo poverenje opravda lideri moraju ohrabriti i pohvaliti podređene

Liderska moć se stiće pre pozicije i nije večna jer uvek može da se pojavi neko bolji i trka je stalno otvorena. Treba da vlada takmičarski duh među liderima. Za to je neophodan timski pristup radu.

### **10.2. Model virtuelnog liderstva**

Svi će se lako složiti sa stavom da je savremeni tehničko-tehnološki razvoj suštinski izmenio tradicionalne organizacije. Kancelarije i klasična mesta sastanka sve više ustupaju mesto e– mailu, mobilnoj telefoniji i video konferenciji. Poslovni ljudi mogu da zaključe posao iz bilo kog mesta tako da kancelarije sa skupom opremom postaju nepotreban luksuz.

Sa afirmacijom virtuelnog načina rada napušta se i klasično mesto lidera. Sada je potrebno upravljati na daljinu i to ljudima koje ne vidite, a takvo upravljanje se zasniva na poverenju koje je osnov svake virtuelne organizacije. U tom smislu tradicionalno liderstvo je postalo neracionalno i preskupo.

Model virtuelnog liderstva u kombinaciji sa principima podeljenog vođstva nudi nove mogućnosti za racionalizaciju. Prema rezultatima najnovijih istraživanja **poverenje** se stiće ispunjenjem sledećih pretpostavki:

- verovanjem ljudima u organizaciji
- pokazivanjem odanosti ciljevima organizacije.
- stalnim učenjem i osposobljavanjem za promene i prilagođavanja
- stalnim preispitivanjem ponašanja lidera i sledbenika kako bi se pratio njihov učinak i eventualni raskorak između reči i dela.
- usklađivanjem individualnih, grupnih i zajedničkih ciljeva i interesa radi zajedničkog rada na ostvarivanju projektovane politike
- uspostavljanjem odgovarajuće komunikacije sa podređenima
- kombinovanjem pravila virtuelnog liderstva sa principima podeljenog vođstva.

**Lideri virtuelnih organizacija** treba da znaju da organizaciju ne čine njihova sedišta i njihova tehnika i tehnologija, nego ljudi, njihova znanja i njihovi potencijali.

## 11. LIDERSTVO ZA XXI VEK

Savremena menadžerska literatura i dalje u fokusu svojih istraživanja ima liderstvo kao rastuće važan aspekt menadžerske prakse. To je posebno izraženo zbog apostrofiranja novih znanja i veština koje savremeni menadžeri usvajaju putem obrazovanja i iskustva, a posebno u procesima globalizacije poslovanja i interferencije različitih kulturnih obrazaca. U donjoj tabeli navodimo nekoliko elemenata poređenja konvencionalnog i budućeg liderstva.

### **Konvencionalno liderstvo**

- Lideri u poslu vode i upravljaju
- Ne postoji jasna razlika između liderstva i menadžmenta
- Oni se nalaze na rukovodećim pozicijama
- Liderstvo je formalna uloga
- Oni donose strateške odluke
- Oni su dobri u upravljanju ljudima
- Oni poseduju emotivnu inteligenciju
- Oni prodaju karte za novo putovanje i vode grupu do odredišta

### **Liderstvo za XXI vek**

- Liderstvo = zalaganje za nove pravce
- Menadžment = staranje da se posao odradi
- Svi zaposleni mogu da se zalažu za nove pravce
- Liderstvo može da se pokaže od dna ka vrhu ili horizontalno prema ljudima koji nisu direktno odgovorni vama
- Liderstvo nema nikakve veze sa upravljanjem ljudima – to je menadžment
- Lideri ne donose odluke. Čin liderstva se sastoji u čistom neformalnom uticaju
- Lideri prodaju karte za putovanje; Menadžeri voze autobus do odredišta

Izvor: Leadersdirect

## 12. ISTRAŽIVANJE O LIDERSTVU U SRBIJI

Tabela 10. Struktura preduzeća u kojima je vršena anketa<sup>73</sup>

Podela preduzeća - prema RZ za statistiku?			%
Mikro	0-9 radnika	34	47
Malo	10 - 49	26	36
Srednje	50 - 249	9	12
Veliko	250 i više	4	5
Delatnost kojom se bavi preduzeće?			
Proizvodno		23	32
Uslužno		28	38
Mešovito		22	30

Struktura ispitanika (menadžera) po nivoima

Vrhovni	Srednji	Operativni	Ukupno
48	19	15	82

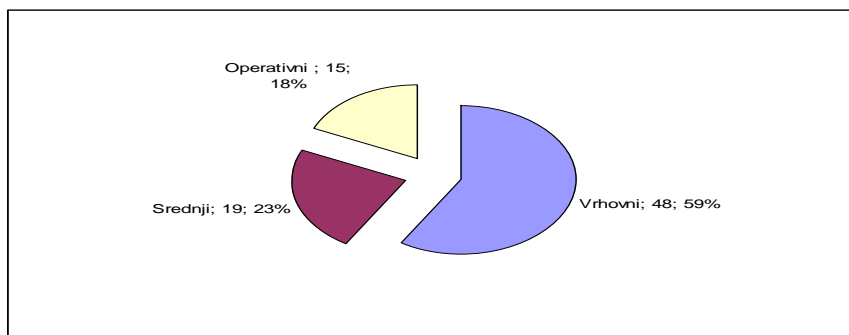


Tabela 11. Pitanja i odgovori iz ankete

Da li vođstvo znači biti menadžer sa vizijom koga slede sledbenici i prihvataju vizije i ideje vođe?	Broj ispitanika	%
Da	75	91
Ne	3	4
Možda	4	5

<sup>73</sup>Pitanja za anketu sačinio prof. dr **Boško Vojnović**, (mentor) za potrebe specijalističkog rada Liderstvo kao ključna odrednica u strateškom razvoju, Slobodana Miloševa, koji je sproveo anketu, Visoka poljoprivredna škola, Šabac, 2011.

Ne znam		
Aktivnosti vođe usmerene su na:	Broj ispitanika	%
Efektivnost kompanije	35	43
Efikasnost kompanije	44	53
Računovodstvene poslove	3	4
Ne znam		
Vođstvo se vezuje za:	Broj ispitanika	%
Stabilnost	41	50
Promene	18	22
Unutrašnju organizaciju	23	28
Ne znam		
Vođstvo je deo karijere koji se vezuje za:	Broj ispitanika	%
Uspeh u struci	23	28
Uspeh u okviru upravljačke profesije, odnosno rukovođenja	56	68
Ni za jedno	3	4
Ne znam		
Lične karakteristike pravog vođe su?	Broj ispitanika	%
Sklonost ka riziku, vizija, lične karakteristike, način odlučivanja	40	49
Sklonost sigurnim potezima, stručna znanja, insinstiranje na odgovornosti zaposlenih	40	49
Ne znam	2	2
Lične karakteristike pravog vođe su?	Broj ispitanika	%
Da li dobar vođa treba da koristi svoju poziciju da bi pozitivne karakteristike svojih sledbenika intenzivirao i stavio u funkciju razvoja sistema u kome je on lider?	Broj ispitanika	%
Da	77	94
Ne	2	2
Ne znam	3	4
Lider treba da radi?	Broj ispitanika	%
Stvari na ispravan način	56	68
Ispravnu stvar	21	26
To mu nije u nadležnosti	1	1
Ne znam	4	5
Vođstvo je proces, koji uključuje?	Broj ispitanika	%
Sve rukovodioce	39	48



Vođu i sve zaposlene	40	48
Samo vođu	3	4
Ne znam		
Koji pojam je širi	Broj ispitanika	%
Vođstvo	34	41
Menadžment	46	57
Ne znam	2	2
Da li je vrhovni menadžment najodgovorniji za strategijski razvoj kompanije, odnosno organizacionog sistema?	Broj ispitanika	%
Da	77	94
Ne	1	1
Ne znam	4	5
Da li smatrate da se može postati lider bez obzira iz kojeg se društvenog sloja potiče?	Broj ispitanika	%
Da	55	67
Ne	12	15
Možda	15	18
Ne znam		
Da li je strateški razvoj kompanije uslovljen novim tipom lidera?	Broj ispitanika	%
Da	58	71
Ne	6	7
Možda	15	18
Ne znam	3	4

Na pitanje: Da li vođstvo znači biti menadžer sa vizijom koga slede sledbenici i prihvataju vizije i ideje vođe? sa DA je odgovorilo 75 ispitanika, ili 91%. S obzirom da voditi znači biti menadžer sa vizijom, dolazi se do zaključka da najveći deo rukovodilaca, zna šta znači biti vođa. Ovaj rezultat deluje optimistički, jer je izuzetno veliki procenat menadžera sa svih nivoa upućeno na to šta znači biti vođa.

Poželjan odgovor na drugo pitanje je efektivnost kompanije, što znači da one trebaju da budu efektivne, odnosno da budu u pravom poslu. Prema odgovorima iz ovog pitanja, delovanje vođe usmereno je u najvećem obimu na efektivnost kompanije, za šta se izjasnilo 35 rukovodilaca, odnosno 43%. Za efikasnost kompanije opredelilo se 53% ispitanih ili 44 osoba. Samo 3 rukovodioca misli da usmerenost delovanja vođe treba da bude na računovodstvene poslove. Analizirajući odgovore možemo zaključiti da veći procenat ispitanih menadžera, ne poznaje ovaj segment vođenja, što je vidljivo iz rezultata odgovora, jer je samo 43%

menadžera znalo da usmerenost vođe treba uglavnom da bude fokusirana na efektivnost kompanije.

Analizirajući odgovore na pitanje: Za šta je vezano vođstvo, najveći broj ispitanika njih 41, odnosno 50% odgovorilo je da je to stabilnost. Za promene se izjasnilo 18 ispitanih odnosno 22%, dok unutrašnju organizaciju je opredeljeno 23 ispitanika ili 28%.

Iz dobijenih rezultata jasno se vidi da ispitanici nemaju pravu sliku o tome šta je to što je vezano za vođstvo, jer je pravi odgovor znalo samo 22% menadžera. Vođstvo je vezano pre svega za promene, jer je promena strateška kategorija, a proces prilagođavanja nastalim promenama je uslov uspešnosti.

Kada je u pitanju pozicioniranje vođstva u karijeri jednog rukovodioca rezultati su pokazali sledeće: 68% ispitanih misli da je to uspeh u okviru upravljačke profesije odnosno rukovođenja, dok se za uspeh u struci izjasnilo samo 23 ispitanih što je svega 28%. Ova analiza je pokazala da veliki broj menadžera odlično prepoznaje deo karijere koji je vezan za vođstvo.

Na pitanje koje lične karakteristike treba da poseduje pravi vođa, rezultati su uravnoteženi. Sem dvoje ispitanih, koji nisu imali odgovor, za preostala dva ponuđena odgovora izjasnilo se po 49% anketiranih lica.

Ovakva procentualna razlika pokazuje da su ispitanici nedovoljno upućeni u oblast ličnih afiniteta i karakteristika koje treba da poseduje jedan vođa. Svakako da su sklonost prema riziku, vizija, način odlučivanja i lične karakteristike, afiniteti, koji određuju dobrog vođu.

Na pitanje: Da li dobar vođa treba da koristi svoju poziciju da bi pozitivne karakteristike svojih sledbenika intenzivirao i stavio u funkciju razvoja sistema u kome je on lider, dobili smo sledeće odgovore: sa DA je odgovorilo 94% ispitanika, što je izuzetno zadovoljavajući procenat, onih koji znaju da dobar vođa, upravo to treba da čini.

Odgovori iz pitanja osam u velikoj meri oslikavaju lidera koji treba da radi stvari na ispravan način, za ovaj odgovor opredelilo se njih 56 što predstavlja 68 %. Kada je reč o lideru koji treba da radi ispravnu stvar, 21 ispitanik, odnosno 26%, je mišljenja, da je to pravi način funkcionisanja. Iz odgovora koji je dobio mnogo manje procenata, može da se zaključi da samo mali broj menadžera zna šta treba zapravo lider da radi. Raditi ispravnu stvar možemo povezati sa efektivnošću kompanije, što je potvrda na date pogrešne odgovore u pitanju u jednom od prethodnih pitanja.

U devetom pitanju imamo podeljenost, gde 48% ispitanika smatra da vođstvo uključuje sve rukovodioce, a isto toliki procenat misli da su u ovaj proces uključeni vođa i zaposleni. S obzirom da je to i poželjan odgovor, rezultati po ovom pitanju ne mogu se smatrati zadovoljavajućim.

Za menadžment kao širi pojam od vođstva u ovom pitanju se opredelilo 46 ispitanika što čini 57%, dok se za vođstvo kao širi pojam od menadžmenta odlučilo njih 34 što iznosi 41%. Veliki broj menadžera znao je da pravilno posmatra pojam menadžmenta spram vođstva i obrnuto, te

se može zaključiti da ispitanici znaju da je menadžment sveobuhvatniji pojam od vođstva.

Na pitanje: Da li je vrhovni menadžment najodgovorniji za strategijski razvoj kompanije, odnosno organizacionog sistema, sa DA je odgovorilo 94%, što se može prihvatiti kao ispravno.

U dvanaestom pitanju 55 ispitanika, ili 67% je odgovorilo da svako može da postane lider nevezano za društveni sloj iz koga potiče. Dvanaest ispitanika smatra da društveni sloj utiče na mogućnost da se postane lider. Ohrabruje procenat koji je vezan uz odgovor "da" jer on pokazuje da većina smatra da društveni sloj iz koga se potiče ne utiče na mogućnost da se postane lider, što je ujedno i ispravno.

Da je strateški razvoj kompanije uslovljen novim tipom lidera smatra 58 ispitanika, ili 71%. Da nije misli šest menadžera. Više od 2/3 učesnika ankete smatra da je strateški razvoj kompanije uslovljen novim tipom lidera, pa se može reći da su ispitanici upoznati sa strateškim konceptom razvoja.

## VII ORGANIZACIJA SLUŽBE LJUDSKIH RESURSA U SVETLU MENADŽMENT STRATEGIJE

### 1. FUNKCIJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Menadžeri moraju raditi sa ljudskim resursima firme ako se ciljevi kompanije treba da ostvare. Firma mora privući, odabrati, obučavati i zadržati kvalifikovane ljude. Šest osnovnih funkcija upravljanja ljudskim resursima moraju biti obavljene ako kadrovi firme treba da budu zadovoljeni. To su: osoblje, obuka i razvoj, naknada, zdravlje i osiguranje, upravljanje i radni odnosi, kao i istraživanje kadrova.<sup>74</sup>

**Osoblje (kadroviranje)** je formalni proces osiguranja kvalifikovanih kadrova na svim nivoima organizacije, sposobnih za izvršavanje kratkoročnih i dugoročnih poslovnih ciljeva.<sup>75</sup>

Proces kadroviranja uključuje analizu poslova, planiranje ljudskih resursa, regrutovanje (izbor), selekciju i unutrašnju kadrovsku administraciju.

**Obuka i razvoj (O&R)** je termin primenjene i dizajnirane pomoći pojedincima i grupama, kao i celoj organizaciji da postane uspešnija. Obuka je potrebna zato što se ljudi, poslovi i organizacija uvek menjaju. O&R treba da počne kada pojedinci ulaze u firmu i stalno nastavlja tokom njihove karijere. Programi O&R su često usmereni na savladavanje nedostataka (manjka) i maksimiranja performansi (kvaliteta). Čvrsto vezana za O&R je procena performansi. Procena performansi je formalan proces procene aktivnosti uposlenih (radnika) da se pokaže kako su dobro ostvareni njihovi zadaci.

**Naknada** se temelji na vekovima prisutno pitanje koliko košta jedan ljudski radni dan. Radnici moraju biti nagrađeni adekvatnim i istovetnim nagradama za svoj doprinos ostvarivanju organizacionih ciljeva. Naknada uključuje sve nagrade koje pojedinci dobijaju kao rezultat njihovog rada.

Zapravo, to je više nego novčani dohodak. Nagrade mogu biti kombinovane na sledeći način:

- plaćanje je novac koji osoba dobija za obavljen posao, i to je gotovina koja se stavlja u džep,
- pomoć, je dodatna finansijska nagrada, drugačija od plaćanja (plate), a odnosi se na plaćanje godišnjeg odmora, medicinsko osiguranje, program rekreacije i dr.,

---

<sup>74</sup> Waque Mondy, *Personal The management of Human Resources*, Boston, 1999.g..

<sup>75</sup> Robert Noel, *What the Stuffing Function Entails, Personel*, Boston 2004.g..

- nefinansijsko nagrađivanje su nenovčane nagrade koje radnik može dobiti, u vidu zadovoljstva na poslu kao i stvaranje prijatnog radnog ambijenta.

**Zdravlje i osiguranje** se odnose na radnikovu bezbednost od bolesti i njegovog opšteg fizičkog i mentalnog stanja.

Osiguranje je zaštita radnika od povreda za vreme rada. Ovi elementi su važni za menadžment, jer radnici koji su dobrog zdravlja i koji rade u bezbednom ambijentu mogu biti efikasniji na radu. Zbog tog razloga, menadžeri koji unapred misle, imaju dugoročnu osiguranu prednost i zdravstveni program. Danas, su sve organizacije postale osetljive na sigurnost zdravlja svojih radnika.

**Oblast radnih odnosa** se temelji na tome da veliki broj zaposlenih stalno pripada radničkom sindikatu i asocijacijama službenika. Poslovne firme, zakonodavac i sindikati treba da se u poštenoj borbi dogovore šta bi bilo najbolje (prihvatljivo) za radnike. Ogromna većina radnika u SAD nisu članovi sindikata. U 1997. godini, manje od 18% zaposlenih bilo je van sindikata. Međutim, nesindikalne organizacije su često dobro upoznate sa ciljevima i aktivnostima sindikata. Te organizacije (nesindikalne) bore se da zadovolje potrebe svojih radnika u svakom razumnom slučaju. One pokušavaju to da rade dobronamerne, tako da sindikat nije neophodan za pojedinca da bi ostvario svoje lične ciljeve.

**Istraživanje ljudskih resursa** pretpostavlja da je menadžerska istraživačka laboratorija ukupna radna sredina i potencijalno kadrovsko okruženje. Istraživanje se bavi analizom sveukupnih ljudskih funkcija menadžmenta. Na primer, istraživanje može biti vođeno da odredi vrste radnika koji će najviše povećati uspešnost firme. Ili, ono može biti upravljeno ka određivanju uzroka pojedinih radnih incidenata. Od istraživanja ljudskih resursa očekuje se da poveća sve oblike organizacije u budućnosti.

## 2. SADRŽAJ RADA SLUŽBE LJUDSKIH RESURSA

Proces rada, s obzirom na njegovu podelu, zahteva odgovarajuće funkcije bez razlike na stupanj, sistem i oblik organizacije rada. **Funkcija** znači međuzavisnost stvari, pojava i procesa, premda je značenje različito u pojedinim naučnim disciplinama. U aplikativnom smislu "funkcija" znači: delovanje, delatnost; rad, radnja, poziv, služba, službovanje, obavljanje posla ili neke dužnosti; zadatak u radnom sklopu; specifičan rad, što ga obavlja neki organ ili rad organizma uopšte. Sve radne ljude treba tretirati kao jedinstvo kadrovskih potencijala - kadrove u funkciji i pripremi (pogotovo s obzirom na principe rotacije, te permanentnog i povratnog obrazovanja).

**Kadrovska funkcija** obuhvata planiranje, organizovanje, odlučivanje i kontrolu operativnih kadrovskih zahvata. Ona je najznačajniji

deo poslovnih funkcija u preduzeću i ukupnih društveno - ekonomskih funkcija, jer se odnosi na ljude - nosioce razvoja.

Operativni elementi kadrovske funkcije determinisani su obimom izvora, prihvata, rasporeda, razvoja i pokretljivosti kadrova u funkciji ili pripremi. Svi elementi obavljanja poslova kadrovske funkcije nalaze svoj zajednički izraz i svrhu u optimalnom i efikasnom rešavanju osnovnih organizacionih ciljeva u društvu. Premda obavljanje kadrovske funkcije zavisi od širine spektra aktivnosti i specifičnosti kadrovskih problema određene sredine datog sistema, u osnovi postoji znatan deo zajedničkih metoda, tehnika i načela rešavanja.

Međutim, u praksi se susreću veoma različite tehnike, metode i načela kadrovske funkcije. To zbog toga što su nasleđeni iz raznih sredina i sistema. Osim toga, kadrovska funkcija spada u red najmlađih funkcija i naučnih disciplina. Stoga i nema "standarda" u kadrovskoj tehnologiji. Iako se elementi kadrovske funkcije susreću u najranijoj istoriji, kada je vavilonski kralj Hamurabi (2 hiljade godina p.n.e) uveo planiranje i organizaciju poslova, kao i sistematsku izgradnju kadrova, ipak je ona u savremenom smislu novijeg datuma.

Pojavom industrijske revolucije rađa se i kadrovska funkcija, s organizacionog aspekta u vrlo rudimentalnom obliku. U modernom smislu reći, kadrovska funkcija (u organizacionom i naučnom pogledu) datira negde pred svršetak Drugog svetskog rata<sup>76</sup>, tj. kada su narasli kadrovski problemi zaokupili pažnju naučnika i stručnjaka. Geneza, kreiranje i razvoj kadrovske funkcije, kao i tehnike njene realizacije, vrlo su različiti u pojedinim zemljama.

U svom razvojnom trendu kadrovska funkcija vrlo brzo ekspandira, osobito u SAD, gde je u većini firmi kadrovski menadžer ujedno i potpredsednik kompanije. Sličan razvoj omogućile su i druge razvijene zemlje. Danas je kadrovska funkcija u nizu zemalja dignuta na rang naučne discipline, a kadrovi koji obavljaju poslove u njenom domenu postaju sve cenjeniji stručnjaci. Naime, ti poslovi uslovlili su profesiju kadrovskog stručnjaka s niz specifičnosti u širem aspektu profila stručnosti. Sve značajniji položaj čoveka u procesu rada i sve složeniji kadrovski problemi u uslovima automatizacije, komjuterizacije i scijentizacije, tj. naučno - tehničke revolucije, kadrovskoj funkciji daju sve veće značenje. U tim uslovima kadrovski problemi postaju toliko složeni, da ih je moguće uspešno rešavati samo naučnim metodama i to polidisciplinarno. Istraživanje i aplikacija rezultata u domenu interkadrovskih odnosa i razvoja kadrova, daju kadrovskoj funkciji značajnije mesto u poslovnoj politici preduzeća, odnosno u ekonomskoj politici društvene zajednice.

Razvoj kadrovske funkcije s organizacionog i naučnog pristupa u Jugoslaviji zaostaje i više razloga, a prvenstveno zbog: neadekvatnog

---

<sup>76</sup> E.B. Fillipo, "Principles of Personal Management", New York, 1996.g. str. 84.

pristupa razvoju, nedostatku adekvatnih kadrovskih metoda; tehnika i organizacionih oblika deficita kadrovskih stručnjaka; nestručnosti rukovodećih ekipa (kad neko nije stručnjak ni za jedno područje onda je "sposoban" da rešava "sve" probleme); privrednih poteškoća; pluralizma ideja i erozije ljudskih vrednota, što uslovljava manipulisanje ljudima.

Treba istaći, da pored naših stručnjaka i naučnika postoji i niz svetskih eksperata, koji nastoje uneti savremenije elemente i naprednije ideje u kadrovsku funkciju. Naime, stare veštine i metode zastarevaju i zamenjuju se novima, posebno u odnosu na razvoj ličnosti. Njihova primena mora služiti svrsi, jer što je funkcija bliža svrsi time je veća sposobnost održavanja<sup>77</sup>.

**Dinamički model kadrovske funkcije** povezuje sledeće glavne zadatke, odnosno **kadrovske subfunkcije**:

- sistematizaciju radnih mesta,
- dijagnozu stanja u organizaciji rada,
- projektovanje profila stručnosti,
- definisanje potreba za kadrovima,
- planiranje i programiranje razvoja kadrovskih struktura,
- planiranje obrazovanja kadrova,
- proučavanje izvora i osiguranja kadrova,
- istraživanje i primenu savremenih metoda uspešnog pribavljanja izvora, uvođenja u proces rada i adaptiranja kadrova na radu,
- praćenje razvoja i napredovanje kadrova,
- praćenje fluktuacije kadrova,
- izgradnju sistema vrednovanja rada,
- obrazovanje, osposobljavanje, usavršavanje i prekvalifikaciju kadrova
- izučavanje interkadrovskih odnosa,
- merenje doprinosa kadrova,
- analizu reizbornosti i rotacije kadrova,
- ocenu radne uspešnosti i odnosa prema radu,
- istraživanje motivacije,
- izgradnju tehnologije odlučivanja,
- informisanje kadrova,
- praćenje angažovanosti kadrova u upravljanju,
- kulturno uzdizanje kadrova,
- praćenje sigurnosti i zaštite kadrova,

---

<sup>77</sup> G. Pickering, *Izazov obrazovanja*, Beograd, 1991.g.

- praćenje razvoja socijalne politike i standarda kadrova,
- radno pravne odnose,
- brigu o zdravlju i rekreaciji kadrova i
- poslove u vezi odlaska kadrova u penziju.

Svaka od nabrojanih (i niz drugih) kadrovskih subfunkcija definisana je odgovarajućom politikom kao delom ukupne kadrovske politike.

### **3. MODELIRANJE SLUŽBE LJUDSKIH RESURSA**

Organizacija kadrovske funkcije ima različite oblike što zavisi od sijaset uzroka. Najčešće se naziva kadrovska sektor, služba, odeljenje ili referat. Često se kadrovski poslovi nalaze u drugim službama, što je posledica neznanja ili loše prakse.

S toga u pristupu organizaciji kadrovske funkcije, uz ostalo, moraju se izmeniti neke notorne stvari koje su već poznate. Prvenstveno, mora se izmeniti način mišljenja, jer ne može se sa starim šemama mišljenja pristupiti ovoj problematici. Naime, kadrovskoj problematici mora se pridavati šire značenje s obzirom da je čovek kompleksna ličnost. Kadrovska funkcija mora se tretirati kao poslovna funkcija usko povezana sa proizvodnjom, razvojem i ekonomsko-organizacionom funkcijom.

U savremenoj organizaciji rada posebno značenje pridaje se kadrovskoj funkciji, koja baveći se kadrovskom problematikom, prelazi okvire jedne funkcije. Kadrovska funkcija ubraja se među najznačajnije funkcije upravo zato što se u fokusu njene aktivnosti nalaze radni ljudi, i što joj se radijus delovanja proteže na sve funkcije, jer od izbora, rasporeda, obrazovanja i rešavanja celokupne problematike kadrova zavisi efikasnost poslovanja i unapređenje svih funkcija<sup>78</sup>.

S obzirom da su kadrovi (radni ljudi) određujući faktor u radu, kadrovska služba (kao organizacioni izraz obavljanja kadrovske funkcije) posebno dobija svoj status i oblik. Jer, kadrovska služba ima zadatak da planira, odabira, zapošljava i predlaže raspored novih kadrova, da organizuje obrazovanje i reobrazovanje kadrova, da izučava ponašanje pojedinaca i grupa, da informiše i kulturno uzdiže zaposlene. Pored toga, kadrovska služba treba da se bavi proučavanjem, izgradnjom i aplikacijom naučnih metoda organizacije rada i stimulisanjem kadrova. Kadrovsku službu ne sme više karakterisati ni administrativno- personalni niti paternalistički pristup, već organizacioni-stvaralački.

Stoga predložimo sledeće organizaciono ustrojstvo kadrovske funkcije:

---

<sup>78</sup> Akademik Jovo Brekić, *Savremena organizacija kadrovske funkcije*, u ediciji "Organizacija rada", Zagreb, 1990.



1) Preduzeća do 70 zaposlenih obavezno bi trebalo da imaju (barem) jednog kadrovika - stručnjaka za obavljanje kadrovskih poslova, koji je osposobljen i spreman, da prihvata određene zadatke, da obavlja poslove kadrovske funkcije, da priprema i sprovodi odluke iz kadrovske politike.

Zbog složenosti i odgovornosti profil radnog mesta kadrovika, zahteva minimum višu stručnu spremu kadrovsog smera, a visoku stručnu spremu u složenim procesima rada sa višim nivoom obrazovne strukture zaposlenih.

2) U preduzećima koja imaju od 71-200 zaposlenih, kao minimum trebalo bi da postoji, uslovno rečeno, referat za kadrove. Broj i stručnost kadrova u ovom organizacionom delu zavisi od složenosti poslovanja i kadrovskih problema. Što se tiče zahteva za saradnju i profil, vrede iste napomene date za kadrovika.

3) Preduzeća koja broje između 200 i 400 zaposlenih kadrovsku funkciju organizuju u obliku odeljenja ravnopravnog ostalima u sklopu zajedničke službe. U pogledu broja i profila kadrova u odeljku i oblika saradnje vrede prethodne napomene, sa razlikom što bi na čelu kadrovsog odeljenja trebalo da bude visoko-obrazovani stručnjak.

4) Kadrovska služba se organizuje u preduzećima od 400 do 1000 zaposlenih, od referanata, referata i odeljenja. Ona, posebno u preduzećima preko 700 zaposlenih, zapošljava sve vrste kadrovskih stručnjaka, kako bi s aspekta stručnosti mogli samostalnije pripremiti kadrovske odluke, naravno uz odgovarajuću saradnju sa stručnim institucijama. Rukovodilac kadrovske službe trebalo bi biti stručnjak kadrovsog smera šireg profila, odnosno VSS - stručnjak s dopunskim obrazovanjem iz kadrovske problematike, a u perspektivi biće potrebne postdiplomske studije kadrovsog smera.

5) Preduzeća preko 1000 zaposlenih kadrovsku funkciju organizaciono postavljaju u obliku kadrovsog sektora (ili kompletne kadrovske službe, ako i ostale funkcije imaju naziv služba). Sektor se sastoji od odeljka prema odgovarajućim kadrovskim subfunkcijama. Zapošljavaju sve vrste kadrovskih stručnjaka, a za rukovodioca kadrovsog sektora (službe) zahtevaju se postdiplomske studije kadrovsog smera. Naziv rukovodioca kadrovsog sektora identičan je nazivu rukovodilaca ostalih sektora (službi).

Pored toga, što nedostaje koordinacija u koncipiranju jedinstvenih kriterijuma u domenu razvoja kadrova, premali su istraživački kapaciteti iz kadrovske problematike, koji bi mogli pružiti svestraniju naučnu podlogu za adekvatno vođenje kadrovske politike. Sagledavajući prisutne probleme u kadrovskom domenu, njihove uticaje i posledice na društveno - ekonomski razvoj, proizilazi potreba za specijalizovanom naučnom institucijom na nivou svake republike, koja bi se bavila istraživanjem razvoja i zapošljavanja kadrova (posebno u odnosu na brze promene profila u

naučno tehničkoj revoluciji). Zadatak bi im bio i da pronalaze rešenja za vođenje tekuće kadrovske politike, te da uspostave usku saradnju sa kadrovskim službama u bazi.

Dakle, potrebno je osnovati Institut za kadrove, koji bi, uz ostalo, preuzeo razradu naučne koncepcije i organizaciju sistematskog usavršavanja rukovodećih kadrova i postdiplomskih studija za kadrovske stručnjake. U njemu bi se mere za podsticaj i primenu stvaralaštva, za potpuno angažovanje kadrova i rešavanje njihovih problema. On bi bio središnji stručni medijum u kadrovskoj funkciji, čime bi osigurao koordinaciju rada svih društvenih struktura.

Inače, koordinaciju u pripremanju konkretnih kadrovskih odluka na republičkom nivou mogu obavljati republički zavodi za tržište rada i privredne komore republika.

Kadrovska funkcija je društvena u punom smislu reči. Njenim razvojem i narastanjem upravljaju problemi čoveka kao stvaraoca, nosioca i izvršioca procesa rada, uključivši i proces oslobađanja ličnosti. Upravo zato, oseća se potreba da kadrovski stručnjaci izađu iz svoje anonimnosti i začaurenosti, te da se zajednički organizuju, putem udruženja kadrovskih stručnjaka. Ta udruženja organizuju se po regionima i republikama, a na nivou federacije kao Savez udruženja kadrovskih stručnjaka. Udruženje ima svoje sekcije po granama delatnosti i kadrovskim subfunkcijama (problemski i profesionalni aspekt).

Osnovni ciljevi udruženja kadrovskih stručnjaka su:

- ⇒ pronalaženje savremenih oblika, metoda, tehnika i rešenja u kadrovskoj delatnosti,
- ⇒ usklađivanje i sinhronizacija rada u realizaciji načela kadrovske politike,
- ⇒ organizovanje naučnih rasprava i stručnih seminara,
- ⇒ predlaganje odgovarajućih promena i mera u zakonodstvu,
- ⇒ zajedničko pokretanje i finasiranje naučnih istraživanja i postdiplomskih studija iz kadrovske funkcije,
- ⇒ organizovanje i pokretanje izdavanja kadrovske publicistike (edicija, časopisa i monografija).

Iz ovog proizlazi da bi članovi udruženja pored zaposlenih u kadrovskim službama, trebalo biti i društveni, naučni, pedagoški i politički radnici, te funkcioneri i rukovodioci, dakle svi koji žele i mogu stručno uticati na razvoj kadrovske funkcije.

#### 4. ORGANIZOVANJE SLUŽBE LJUDSKIH RESURA

Ako u obzir uzmemo zadatke koji stoje pred službama ljudskih potencijala i ako se načas vratimo definiciji delatnosti ljudskih potencijala (...obuhvat većeg broja procesa koje obavljaju i stručnjaci ljudskih potencijala i rukovodioci svih nivoa...)-mi se neminovno sukobljujemo sa stvarnim stanjem u nasim preduzecima što ne obećava lagane integracije i ulaz u Evropu. Bez obzira na starije metode, na činjenicu da su se manje bavili nekim elementarnim funkcijama i procesima (selekcija, ocena uspešnosti), bez obzira na razlike u veličini Odeljenja ljudskih potencijala, njegovom profilisanju- tih je ljudi jednostavno premalo. U odnosu na ukupan broj zaposlenih njih je 0.40% (Evropa istovremeno ima 1.50%, SAD i Azija 1.68%, a predvidja se porast do 1,80% do 2002. godine.) Ako jos dodamo da je u našoj zemlji saradnja rukovodilaca u pogledu ljudskih potencijala vrlo skromna – imamo sliku koja ne ohrabruje. Zbog toga treba insistirati (a) na većoj stručnosti saradnika u službama za kadrovske poslove (b) obrazovanju rukovodilaca koje uključuje teoriju upravljanja i razvoja ljudi, ponašanje u preduzeću i organizaciju, (c) na podeli poslova iz ove oblasti. Dakle, treba tražiti od rukovodioca da se vise uključuje u rad s ljudima. Medjutim, kada se od njih traži znatno više - nailazimo na njihov otpor. Pre svega, postoje interesi, njihove percepcije o tome šta je, a šta nije njihov posao. Takodje postoje preferencije. Sledeća tabela pokazuje preferencije američkih menadžera (nažalost preferencije naših menadžera nisu istraživane).<sup>79</sup>

Tabela 12. Procesi ljudskih potencijala od interesa za američke menadžere

Funkcije	%odgovora	Funkcije	%odgovora
Plate	76	Nefinansijske stimulacije	34
Strateško planiranje	71	Izbor rukovodioca	31
Medjuljudski odnosi	69	Razvoj karijere	25
Rešavanje sporova	61	Obrazovanje	15
Komunikacije	51	Ostalo	20
Selekcija	50		

\* Zbir je veći od 100% ,jer su se anketirani opredeljivali za pet mogućnosti

Preferencije se znatno razlikuju od zemlje do zemlje, zavisno od razvijenosti privrede, organizacije, kulture i dr. Uz preferencije uvek postoji i objektivna potreba, koja podrazumeva učestvovanje menadžera baš u svim procesima ljudskih potencijala.

Kao primer zajedničkog rada neka nam posluži sledeća tabela koja po stepenima i koracima razradjuje zadatke oba profila (stručnjaka ljudskih

<sup>79</sup> Prof. dr Sveto Marušić, *Razvoj kadrovskih potencijala u preduzeću*, Ekonomski institut, Zagreb, 1996., str. 99.

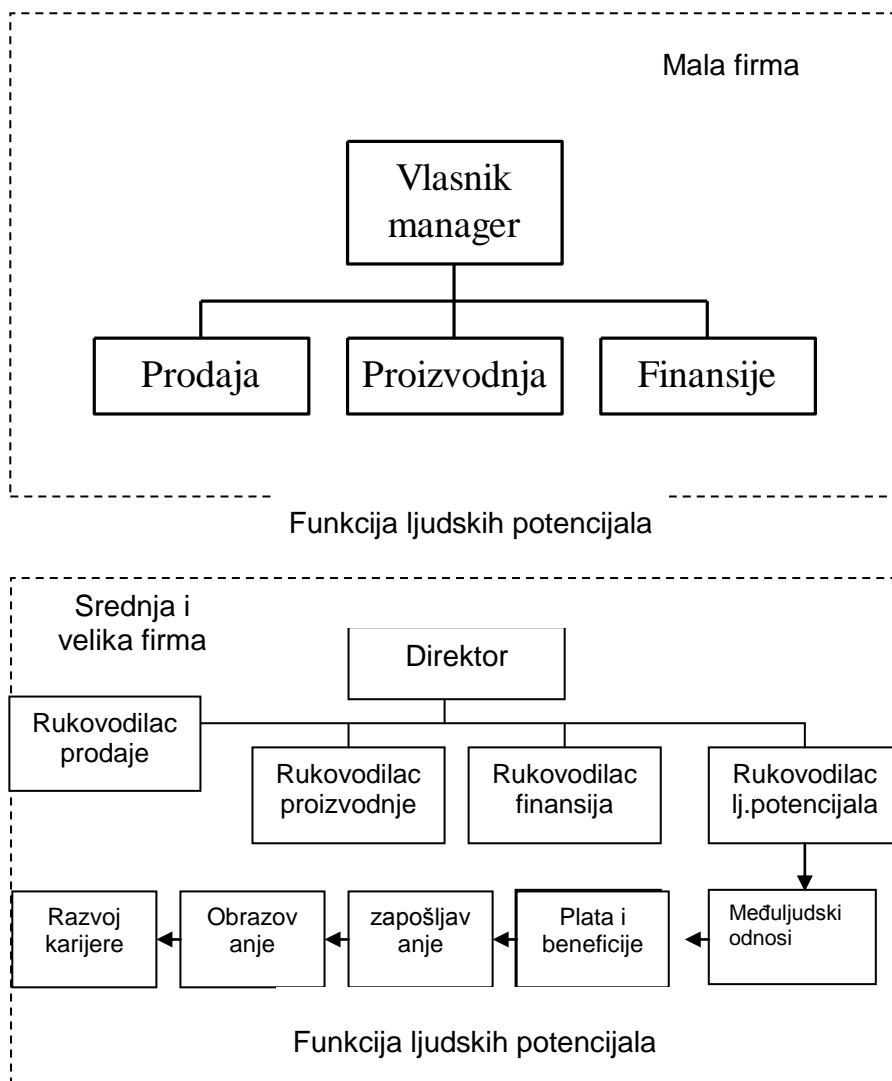
potencijala i menadžera) u jednoj od funkcija, tj. u pridobijanju radnika i selekciji.

Tabela 13. Zadaci u pridobijanju i selekciji

Korak	Služba ljudskih potencijala	Korak	Menadžeri
2.	Pretražuje interne i eksterne izvore radne snage. Oglašava slobodna radna mesta, drži kontakt s ustanovama za zapošljavanje, obilazi škole i fakultete.	1.	Identifikuju potrebe za radnicima, opisuju radno mesto i poslove. Brinu se da posao bude dovoljno privlačan za tržište rada.
3.	Ispituje sposobnost kandidata za radno mesto. Testira ih, intervjuiše, i predlaže najbolje. Pri tome se drži standarda preduzeća i zakona.	5.	Nakon izbora kome prisustvuju, prihvataju kandidata, s njim ponovo razgovaraju, raspoređuju na radno mesto, daju zadatke koji vode većoj proizvodnosti. Saradjuju pri uvodjenju u posao i orijentaciji.
4.	Upućuje odabrane kandidate rukovodiocima službe na dodatni razgovor, raspored i uvodjenje u posao.	7.	Sprovode orijentaciju uz pojedinačne informacije o službi, radnom mestu, okolini, običajima, pauzama i sl.
6.	Organizuju orijentaaciju kandidata i informacije o preduzću, saradnicima, radnom vremenu, plati organizacionoj kulturi; dopuna profila i instruktaza	8.	Dopuna profila i instruktaza kandidata na radnom mestu – prema programu obrazovanja koji je razradilo odeljenje ljudskih potencijala
10.	Vodi dosije radnika o tekućim performansama i potencijalu za dalje školovanje, napredovanje, rukovodjenje	9.	Prate razvoj kandidata, i ocenjuju njegovu uspesnost. Odlučuju o stimulaciji, promociji, demociji, premeštaju, otkazu
12.	Dijagnosticiraju informacije iz zaključnih intevjua, utvrđuju razloge fluktuacije.	11.	Vode zaključni intervjue prilikom napuštanja radnog mesta ili preduzeća; utvrđuju razloge, na temelju njih unapredjuju interne odnose radi smanjivanja fluktuacije.

Izvor: prof. dr Sveto Marušić, "Upravljanje ljudskim potencijalima", Ekonomski institut, Zagreb, 2001.g., str.95

Klasičan oblik organizovanja funkcije ljudskih potencijala u preduzeću prikazan je na sledećoj slici.



Slika 10. Procesi i funkcije ljudskih potencijala u firmi

I u jednom i u drugom slušaju spoljašnji okvir pokazuje kako **svi** imaju zadatak da se bave funkcijom ljudskih potencijala. U slučaju male firme ne možemo očekivati posebno zaduženog čoveka za tu delatnost, ali možemo smatrati da bi svi zaposleni morali poznavati osnovnu funkciju. U srednjem i većem preduzeću rukovodilac službe ljudskih potencijala je na istom hijerarhijskom nivou kao rukovodilac ostalih ključnih službi (direktor,

šef i sl). Zavisno od veličine preduzeća zavisice koliki će biti broj zaposlenih u službi i kakva će biti podela njihovih radnih zadataka.<sup>80</sup> Razume se da ćemo imati malo drugojačiju situaciju ukoliko je firma podeljenja prema funkcijama ili geografskom rasporedu. Ipak, funkcija ljudskih potencijala zadatak je svih rukovodilaca.

---

<sup>80</sup> Više o tome: prof. dr **Vidoje Stefanović**, *Menadžment ljudskih resursa*, Fakultet za menadžment, Zaječar, 2005., str. 39 – 41.



## **VIII SADRŽAJ MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA**

Nova saznanja o čoveku, kao multidimenzionalnoj ličnosti unose bitne promene u sadržinu (i kvalitativno i kvantitativno) kadrovskih poslova. Svakim danom se šire, takođe, i saznanja o značaju kadrova. U zavisnosti od stepena demokratizacije svakog društva ono reaguje na sve što je novo u ovoj oblasti na principu stimula i antistimula. Veliki je broj potrebnih uslova za stimulativno delovanje našeg društva na nova saznanja u kadrovskoj delatnosti, budući da se naša zemlja nalazi u tranziciji. Ovaj proces, reklo bi se, mora se prevashodno i prioritetno sprovesti u oblasti kadrovske politike. Zato je vrlo bitno precizno definisati koji su to kadrovski poslovi i posebno strategiju upravljanja njime. Kadrovski poslovi, s toga, zauzimaju centralno mesto u menadžmentu kadrova, a ovaj je najvažniji elemenat strukture ukupnog menadžmenta preduzeća.

### **1. MLJR KAO POSLOVNA FUNKCIJA**

Savremeni MLJR kao poslovna funkcija podrazumeva izdvajanje i grupisanje poslova vezanih za ljudske resurse iz sveukupnih poslova firme. Ti poslovi se odnose na selekciju i zapošljavanje kadrova, njihovo obrazovanje i razvoj, kao i osiguranje na radu. Ova funkcija je ranije bila razvijena u kapitalističkim nego u sada bivšim socijalističkim zemljama. Kako se razvijala funkcija tako je i menjala naziv; u kapitalističkim zemljama je najduže opstajala "personalna administracija", a u bivšim socijalističkim "kadrovska služba". Sa privatizacijom i razvojem tehnologija i tržišne privrede, ova funkcija sve više gubi tradicionalni imidž i transformiče se u savremeni menadžment ljudskih resursa.

U Srbiji je ova funkcija prilično nerazvijena; još uvek se naziva kadrovska funkcija i nije zasnovana kao posebni sektor u firmi. Poslove uglavnom obavlja jedan referent u okviru pravne službe i najčešće je dovoljna srednja stručna sprema. Konceptualno se uglavnom svodi na nekoliko osnovnih aktivnosti: evidencija zaposlenih, vođenje matične evidencije i evidencije dolaska na posao, planiranje godišnjih odmora i pridržavanje propisa iz radnih odnosa. Mnoge važne oblasti ove funkcije su kod nas i dalje zanemarene, kao što su planiranje, analiza poslova, usavršavanje kroz treninge i obuke, evaluacija, motivacija, nagrađivanje itd. Kako će privatizacija preduzeća dovesti do konkurencijene samo kapitala, već i ljudskog znanja, i funkcija MLJR će



očekivano dobijati više na značaju, kao što je to slučaj u visokorazvijenim zemljama.

## 2. POJAM, DEFINICIJA I EVOLUCIJA KADROVA<sup>81</sup>

U određivanju pojma *kadrovi* polazimo od latinskog naziva "squadri" - okviri, a u izvedenom značenju od francuskog jezika pod nazivom *kadar* (cadre). Ovaj pojam obuhvata sve zaposlene, mada neki autori ovim pojmom označavaju prevashodno stručne ljude. Inače, pojam *kadar* je istoznačan u svim slovenskim jezicima.

U poslednje vreme se sve više termin *radna snaga* zamenjuje terminom *kadar*, *kadrovski izvori*, *kadrovski potencijali*. Ipak, definiciju profesora Brekića smatramo najpotpunijom, po kojoj "pod kadrovima valja razumeti sve subjektivne snage - sve zaposlene (kao i *one* u pripremi), jer u ovakvim odnosima svi predstavljaju kadrovsku bazu za napredovanje. Kadrovi su kao društveno - ekonomska kategorija odraz ekonomskih i društvenih kretanja i uticaja. Po svom obimu čine veličinu zavisnu od nivoa razvijenosti privrede i od demografskih kretanja.

Treba takođe istaći da su u Ekonomskoj enciklopediji (II tom, str. 594) kadrovi definisani kao "svi stručno osposobljeni nosioci radnih procesa".

Sa stanovišta individue kao (intelektualno) kreativne ličnosti postavljaju se dva problema: .

- razvoj sopstvene kreativne snage u funkciji razvoja proizvodnih snaga društva u celini,
- očuvanje sopstvenog "ega" u svakom pogledu.<sup>82</sup>

Sa stanovišta uključenosti u radni proces kadrovi se mogu posmatrati kao:

- kadrovi u funkciji (uključeni u proces rada) i
- kadrovi u pripremi za funkcije (uključeni u obrazovne procese)

Danas se javljaju nova shvatanja o ulozi i značaju kadrova u procesu rada. Došlo se do uverenja da novac nije jedini stimulans u procesu rada, što je dovelo do napuštanja filozofije da su "radnici plaćeni da proizvode, a ne da misle". Dakle, proizvođač prestaje da bude samo "homo economicus", jer se izborio da se na njega gleda kao na društveno biće, a on je, zapravo, jedinstvo bioloških, fizioloških, ekoloških, antropoloških, ekonomskih, psiholoških, socioloških i drugih elemenata. Svi ti elementi se međusobno prepliću i prožimaju putem raznovrsnih društvenih akcija. *Zbog toga, u interesu prosperiteta elemente čovjekove ličnosti je nužno uskladiti i organizirati zajedno s materijalnim resursima, kako bi se postigao što uspešniji rezultat rada*".<sup>83</sup>

---

<sup>81</sup> **Stefanović V.**, Grujić D., **Vojnović B.**, *Kadrovski raskršća srpskog agrara*, Monografija, PMF, Univerzitet u Nišu, Niš, 2011. str. 52.

<sup>82</sup> Čelić D., *Ekonomski aspekti razvoja savremenog socijalističkog društva*, Napred, Zagreb, 1972. str. 223-236.

<sup>83</sup> Brekić J., *Kadrovski politika u samoupravnim odnosima*, Informator, Zagreb, 1968. str. 9.

Ljudska istorija počiva na razvoju (evoluciji) rada. Rad je svrsishodna i svesno organizovana delatnost kadrova obavljena radi ostvarivanja korisnog učinka za zadovoljavanje ličnih i opštedruštvenih potreba. Rad je, po Marks-u, pre svega "proces između čoveka i prirode, proces u kome čovek svojom vlastitom aktivnošću omogućuje, reguliše i nadzire svoju razmenu materije s prirodom. On, pri tome, prirodnu materiju prilagođava sebi u obliku upotrebljivom za svoj život". *Menjajući tako prirodu čovek menja i sebe*. Ljudi su menjali izgled prirode, način života, društvenu organizaciju proizvodne odnose, materijalni položaj i svest. *Na taj način čovek se civilizovao, usavršavao i specijalizovao*. Razvojem tehnike i podele rada nastaju i promene u radu koje su se sastojale u:

- socijalnoj prirodi društvene proizvodnje (odnosa),
- novim zakonitostima tehničko-tehnološkog progressa,
- novim odnosima čoveka i tehnike i
- karakteru i načinu organizacije rada.<sup>84</sup>

Dakle, kadrovi sa svojim znanjima, sposobnostima, radnim navikama i stručnim iskustvom čine najznačajniji deo proizvodnih snaga u kvalitativnom i kvantitativnom smislu. Od njih zavisi organizovanost i uspešnost poslovanja. U stvari, kadrovi su određujući činilac društveno ekonomskog razvoja, bez obzira na nivo i oblik poslovanja. Evolucija ljudskog rada dovela je radnika na upravljačko prestolje, ali predstoji period da se proizvođač izgrađuje i transformiše u slobodniju i afirmisanu ličnost. Tek sa nadolazećom tehnološkom revolucijom ponovo se u teoriji privrednog razvoja prvo mesto rezerviše za čoveka - kadrove.

Jer, često se zaboravlja da je čovek ne samo sastavni, nego i ključni deo proizvodnih snaga, i to onaj deo koji je nosilac društvenog i tehnološkog razvoja.

Ljudsko znanje, primereno formirano i neprestano obnavljano, je konstanta društvenog bogatstva i trajna pretpostavka društvenog razvoja. Posebno kada dođe, kao u našoj zemlji do, po bezmalo opštoj saglasnosti, *krize razvoja*. Jer, danas je razvoj, naišao na mnoge, a donekle i na neočekivane poteškoće. One su posledica delimično objektivne prirode, posledica samog procesa ubrzanog razvoja u koji se krenulo s niskog stepena razvijenosti proizvodnih snaga i zaostale privredne strukture zemlje. Međutim, ono je u velikoj meri i posledica socioekonomskih i političko - moralnih deformacija.

Ceo svet se upušta velikom brzinom u novo, i u praksi i u teoriji, pri čemu, kadrovi imaju odlučujuću ulogu.

### 3. ZNAČAJ KADROVA ZA RAZVOJ

Kada govorimo o istraživanju i njegovom značaju na ukupnost zbivanja u valorizaciji možemo ga podeliti na mikro i makro nivo. **Makro**

---

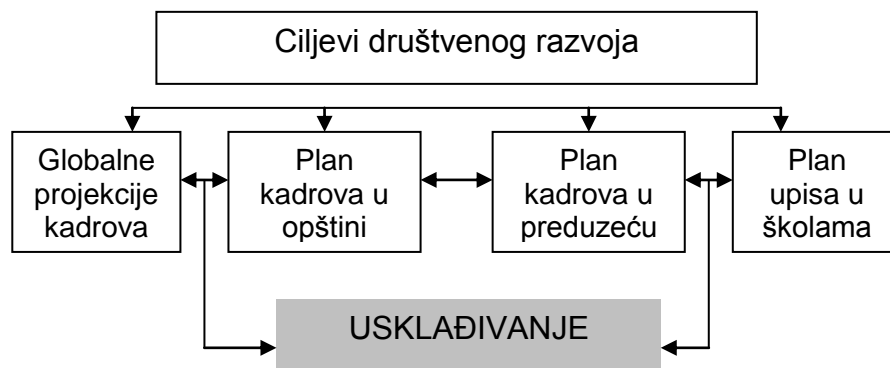
<sup>84</sup> Isto, str. 10.

**istraživanje**, ima visok značaj na sveukupnost aktivnosti na realizaciji razvojnih ciljeva u jednoj zemlji u celini, kao bitnoj osnovi za formulisanje razvojne politike. **Istraživanje na mikro** nivou odnosi se na aktivnosti pojedinih regiona, mesta ili organizacija.<sup>85</sup>

Razvoj počiva i na kadrovima, a brzina razvoja zavisi od društvene pozicije radnih ljudi (kadrova), od nivoa stečenog i stepena korišćenja znanja. Bitni momenat ljudske egzistencije je slobodno društveno organizovanje i praktično menjanje sveta. Tako čovek postaje nosilac svih aktivnosti i svrha njihovog delovanja. Sledstveno tome, za uspešan društveno ekonomski razvoj, a pogotovu za izlazak iz multiplih kriza, što je naša aktuelna stvarnost, više nisu na prvom mestu materijalne nego kadrovske pretpostavke. Izgradnja kadrova, demokratizacija kadrovske politike i raspored na ključne funkcije prema sposobnostima - kult znanja umesto kulta ličnosti - odlučujuće su determinante uspešnog društveno ekonomskog, pa i političkog razvoja. Kadrovi su nosioci, činioci, ciljevi, rezultanta i sastavni deo proširene reprodukcije.<sup>86</sup>

Kadrovi su, dakle, pretpostavka naučno zasnovanog ukupnog razvoja s obzirom da su oni bitna osnova i nauke kao proizvodne snage. Oni su, takođe, i glavni akteri u istraživanju, analizi, primeni i realizaciji naučnih spoznaja. Kadrovi u sredstvima za rad ugrađuju deo sebe odnosno svoje sposobnosti. S toga oni i s ekonomskog aspekta ostvaruju pravo na rezultate i raspodelu dobiti po osnovu minulog rada.

Kadrovi su, znači, suštinski deo i sastavno obeležje svakog elementa proizvodnih snaga. I logično sledi zaključak da angažovanost i svestrani razvoj kadrova imaju odlučujući uticaj na efikasnost privrednih tokova i efektivnost društvenih odnosa.



Slika 11. Interakcija kadrovskog i društvenog razvoja<sup>87</sup>

<sup>85</sup> Riznić D., **Vojnović B.**, Grujić D., *Istraživanje i marketing strategije u funkciji održive konkurentne prednosti*, časopis Industrija, 2/2010. Ekonomski institut, Beograd, str. 92-119

<sup>86</sup> **Stefanović V.**, Grujić D., **Vojnović B.**, *Kadrovska raskršća srpskog agrara*, Monografija, PMF, Univerzitet u Nišu, Niš, 2011. str. 56.

<sup>87</sup> **Stefanović V.**, Grujić D., **Vojnović B.**, *Kadrovska raskršća srpskog agrara*, Monografija, PMF, Univerzitet u Nišu, Niš, 2011. str. 55.

Uloga i značaj kadrova koji uslovljavaju razvoj svih funkcija u preduzeću može se prikazati kao veliki zupčanik kadrova, koji pokreće i kreira manje zupčanike, pri čemu i manji zupčanici uslovljavaju veličinu velikog.

Iz svega se može zaključiti da je čovek taj koji je ne samo aktivan, već jedini sposoban da aktivira i sebe i sve druge elemente, budući da drugi elementi nemaju tu sposobnost da se sami aktiviraju. Zbog toga, prof. Jovo Brekić tvrdi da "društvo koje ne stvara najpovoljnije uslove za proširenu kadrovsku i materijalnu reprodukciju, posebno za uključivanje mladih stručnjaka "svijesno" uništava sebe samo kao sistem".

Dugoročna politika razvoja kadrova u sklopu objedinjenih interesa privrede i društvenih delatnosti vitalna je potreba svakog demokratskog društva. Utvrđuje se na osnovu projekcije potreba za profilima i zanimanjima kadrova, obrazovnim potrebama i mreži obrazovnih institucija. Pošto su kadrovi jedini subjektivni činioci proizvodnih snaga od njihovog nivoa razvijenosti u mnogome će zavisiti i stepen razvijenosti ostalih elemenata tih snaga, a pogotovo stepen njihove iskorišćenosti. To direktno doprinosi društveno ekonomskom razvoju, jer njega treba da izgrađuju adekvatni stručni potencijali na bazi permanentne kadrovske revolucije.

Različito vrednovanje pojedinih radnih aktivnosti u okviru društvene podele rada, ujedno sa razlikama koje se javljaju u samom procesu osposobljavanja za pojedine vrste rada, dovodi do deformacija u pogledu ravnomerne distribucije kadrovskih resursa na pojedine privredne grane. Ta pojava je kod nas karakteristična kada je u pitanju agroindustrijski kompleks. Ipak može se reći da osim društveno ekonomskih uslova, koji su uticali na to da se on iz nerazvijenosti i zaostalosti transformiše u relativno krupnu i tehnički razvijenu privrednu oblast, važna uloga pripada i kadrovima. Jer, uostalom izrazito veliki problem, gledano u svetskim gabaritima je borba protiv gladi.<sup>88</sup> A ogromne se rezerve u proizvodnji hrane nalaze baš u boljoj politici raspodele, korišćenju i adekvatnijem uključivanju kadrova u agroindustrijski kompleks. Povećanje proizvodnje hrane ide uporedo sa kvalitetnijim kadrovima.

S obzirom da se kadrovi tretiraju kao osnovna pokretačka snaga društva stvoreni su uslovi za nastanak i razvoj *kadrologije* kao nove nauke o zakonomernosti razvoja kadrova i organizovane delatnosti toga razvoja. Kadrologija sagledava celokupnu ličnost čoveka.<sup>89</sup>

Za upravljanje poslovnim procesom u agro sektorima, koji posebno naglašavamo, jer pored proizvodnje u ovoj delatnosti, jako je važan i process usluge, aktivnosti se svrstavaju u nekoliko bitnih:

- potrebno je, pre svega, definisati kvalitet sa opisom njegovih karakteristika,
- definisati i objasniti koje su koristi od aktivnosti kojima se obezbeđuje kvalitetna usluga svim korisnicima,

---

<sup>88</sup> Stancl B., Milojić B., Obrazovanje kadrova kao važan činilac razvoja poljoprivrede, II kongres o hrani, Novi Sad, 1980, str. 446.

<sup>89</sup> Utemeljivač kadrologije je prof. Jovo Brekić, Osnove kadrologije, EIZ – Centar za kadrologiju, Zagreb, 1977.

- u osiguranje kvaliteta usluge uključiti sve zaposlene, uz posebno angažovanje rukovodioca uslužne celine.<sup>90</sup>

Obuka zaposlenih kadrova u oblikovanju kvaliteta usluga, usmerena je na rukovodstvo i zaposlene i podrazumeva odgovornost za vođenje pojedinačnih procesa, kao i kompletnog poslovnog sistema. U rešavanju problema, motivisanju zaposlenih, povećanju stepena uslužnosti, poboljšanju radnih procesa i pojedinačnih postupaka, prisutan je stalni proces osposobljavanja i obuka zaposlenih u organizacijama.<sup>91</sup>

*Na kraju, možemo reći da je kadar ličnost određenih društveno-potrebni i društveno priznatih fizičkih, psihosocijalnih, stručno-obrazovnih i društvenih osobina, podobnih za zauzimanje određenih radnih mesta i položaja i vršenje određenih delatnosti, funkcija i uloga u društvu. Dakle, kadar je čovek, koji nešto stoji društvu (a i njemu kao članu društva) potrebno može da ostvari pri čemu mu društvo te sposobnosti priznaje.*

#### **4. ZAPOSLENOST**

Zaposlenost kao komponenta privrednog razvoja, a istovremeno i pokazatelj dostignutog stepena ekonomske razvijenosti, predstavlja jedan od stalnih i prioriternih ciljeva razvoja. Prilikom razmatranja problema zaposlenosti, pored uvažavanja dostignutog stepena razvoja privrede, treba voditi računa o specifičnim karakteristikama zemlje ili privredne grane kao i vremenskom intervalu o kojem je reč.

*Inače, zaposlenost označava stanje kod kojeg za rad sposobni članovi društva samostalno ili u zajednici s drugima obavljaju neku korisnu delatnost i pribavljaju tako sredstva za zadovoljenje svojih potreba i za podmirenje određenih društvenih zahteva i obaveza.*

Osnovu svake zaposlenosti, kako smo i ranije istakli, čine mogućnost za rad, a one su dvojake:

- da sposobni za rad i oni koji hoće da rade imaju sopstvena proizvodna sredstva ili,
- da imaju pristup nekoj organizaciji.<sup>92</sup>

Sintagma "pravo na rad" javlja se kao moralni i politički zahtev radničkog pokreta u 18. veku u kapitalističkom načinu proizvodnje, koji je, s jedne strane

---

<sup>90</sup> **Vojnović B.**, Upravljanje kvalitetom usluge, Ekonomske teme br. 3/08, Ekonomski fakultet, Niš, 2008. str. 189.

<sup>91</sup> **Vojnović B.**, Jevremović S., *Upravljanje kvalitetom turističkih usluga*, Hotellink-časopis za teoriju i praksu hotelijerstva, 9-10/2007. str. 623-632.

<sup>92</sup> **Stefanović V.**, Razvoj kadrova u privredi – na primeru agroindustrijskog kompleksa, IP Gradina, Niš, 1991. str. 39.

proizvodio nove proizvodne snage i bogatstvo, a s druge strane, nezaposlenost i siromaštvo.<sup>93</sup>

Savremena građanska ekonomska teorija se oslanja i produbljuje učenje Džona Majnarda Kejnisa. Njemu su prethodila učenja Dž.S. Mila, A. Maršala, APigua koji, recimo, kaže da su za nezaposlenost krivi sami radnici usled neprihvatanja da rade za normalnu platu. Prema Kejnusu i sledbenicima opšti nivo (ne) zaposlenosti zavisi od celokupne tražnje roba i usluga, a da bi se ova povećala potrebne su veće investicije ili smanjenje kamatne stope. Kejns ovde polazi od pretpostavke da obim proizvodnje isključivo zavisi od obima zaposlenosti, eliminišući promene u organskom sastavu kapitala i produktivnosti rada. Osnovni uslov za eliminisanje krize je stimulisanje investicionih ulaganja, jer "investiciona aktivnost ne izaziva samo dodatnu potražnju investicionih dobara, već i povećanje zaposlenosti, a time i dodatnu tražnju za potrošnim dobrima".

Od ekonomista valja pomenuti i Džona Keneta Galbrajta koji za likvidaciju nezaposlenosti predlaže teoriju "ciklički izbalansirane kompenzacije". Njegov predlog je izgradnja specijalnog sistema pomoći za nezaposlene, pri čemu on ovu teoriju smatra stabilizatorom ekonomike i nekom vrstom generatora zapošljavanja. Valja pomenuti još i interesantna tumačenja Rufeja, Sovija, Semjuelsona i dr.

U razdoblju izgradnje socijalizma u nas stvoreni su uslovi za brži razvoj proizvodnih snaga. U tom periodu, uz dinamičan razvoj sredstava za rad i naučno - tehničkog progressa rasla je i zaposlenost kako ukupno, tako i u agroindustrijskom kompleksu.

Tako je 1920. godine bilo zaposleno oko pola miliona ljudi, da bi 1940. godine taj broj bio udvostručen. Rat je desetkovao naše stanovništvo, a time i broj zaposlenih tako da se 1946. godine startuje sa manje od pola miliona zaposlenih, da bi 1989. ukupan broj zaposlenih iznosio 6,9 miliona. U isto vreme učešće žena je bilo oko 15%, da bi odmah iza rata učešće žena u ukupnoj zaposlenosti bilo udvostručeno, a 1989. iznosilo skoro 40%.

Učešće agroindustrijskog kompleksa (poljoprivreda i ribarstvo, poljoprivredna dobra i farme) je iste 1945. iznosilo nešto manje od 1%, da bi se posle 1957. godine kada se formiraju veliki poljoprivredni kombinati učešće popelo na skoro 5%.

---

<sup>93</sup> **Stefanović V.**, Čovek u ekonomskim teorijama, Europrojekt, Niš, 1998. str. 122.

Tabela 14. Zaposlenost u Srbiji<sup>94</sup>

Zaposleni u preduzećima, ustanovama, zadrugama i drugim organizacijama po sektorima delatnosti						
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Srbija	1,546.471	1,471.750	1,432.851	1,428.457	1396792	1354637
Beograd	470.892	465.044	454.895	465.733	473535	469006
% učešća Beograda u Srbiji	<b>30,4</b>	<b>31,6</b>	<b>31,7</b>	<b>32,6</b>	<b>33,9</b>	<b>34,6</b>

## 5. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA KOA SPECIFIČNA FILOZOFIJA MENADŽMENTA

MLJR u svom značenju specifične filozofije i pristupa menadžmentu, vidi ljude kao najvažniji resurs i potencijal, kao ključnu strategijsku i konkurentsku prednost na globalnom svetskom tržištu. To je usvojena filozofija modernih i naprednih svetskih kompanija. Kompanija može da ima savršen biznis plan, plan investicija, marketinga itd, ali ako nema kvalitetne radnike i stručnjake na pravim radnim mestima i na odgovarajućim funkcijama, tj. ako nema kvalitetan menadžment i razvijenu funkciju ljudskih resursa, ti planovi ne mogu doneti očekivani profit i napredak kompaniji.

Tim istraživača u SAD na čelu sa ekonomistom Sovijem, izvršio je jedno istraživanje posle Drugog svetskog rata, čiji su rezultati jasno ilustrovali kolika je važnost ljudskih resursa. Istraživanje se bavilo odnosom ljudskih resursa naspram sredstava za rad. Ukoliko bi u jednoj zemlji u isto vreme bili uklonjeni svi medicinski radnici i svi medicinski instrumenti, toj zemlji bi trebalo 10 godina da kompletno obnovi tehniku- medicinske instrumente, a čitavih 100 godina da obnovi ljudske resurse medicinske struke. Rezultati ovog istraživanja pokazuju koliko su ljudski resursi bitni ne samo za jednu kompaniju, već za čitavo jedno društvo.

U zaključku se može reći da se sva ključna značenja pojama menadžment ljudskih resursa (kao nauka, menadžerska funkcija, funkcija u preduzecu ili

<sup>94</sup> Podaci preuzeti sa sajta Privredne komore Beograda (28. 05. 2011). Broj zaposlenih u preduzećima ustanovama, zadrugama i organizacijama, u svim sektorima svojine. Izvor podataka: Polugodišnje istraživanje o zaposlenima i o zaradama zaposlenih. Uključeni i zaposleni u malim preduzećima (do 50 zaposlenih), koji nisu obuhvaćeni redovnim Polugodišnjim istraživanjem o zaposlenima i o zaradama zaposlenih, a koji su dobijeni ocenom na osnovu Ankete za dopunu polugodišnjeg istraživanja o zaposlenima i o zaradama zaposlenih.

specifišna filozofija menadžmenta) konstantno prožimaju i dopunjuju; uvek su u interakciji. U savremenim uslovima poslovanja u razvijenim društvima MLJR postaje funkcija preduzeća kojoj se posvećuje ogromna važnost, jer uspeh svih stručnih planova zavisi od kompetencije ljudskih resursa da ostvare te planove. Ovaj značaj se može posmatrati i na nivoima višim od nivoa poslovanja i kompanija, tj. na nivou celog jednog društva kao preduslov za njegov ekonomski opstanak i razvoj.

## **6. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA KAO NAUČNA DISCIPLINA**

Savremeni MLJR predstavlja posebnu, novu i modernu naučnu disciplinu u oblasti društvenih nauka. Bavi se proučavanjem svih aspekata zaposlenosti u društvu. MLJR kao nauka se konstituisao na izvorima saznanja srodnih nauka i naučnih disciplina, pre svega psihologije i ekonomije, pa i mnogih drugih, iz čega proizilazi da je to multidisciplinarna nauka. Iz psihologije, shvatanja o ljudskoj prirodi, o čoveku kao pojedincu, pripadniku grupe, organizacije i društva i druge teorije o čoveku primenjena su u psihologiji međjuljudskih odnosa kao osnove upravljanja ljudskim resursima. Sledeći po značaju su principi ekonomije u okviru kojih funkcionišu preduzeća i ljudski resursi u okviru njih. Konkretno discipline iz kojih su preuzeta i integrisana relevantna znanja su sledeće:

Opšta psihologija i psihologija ličnosti - znanja o tipovima ličnosti, osobinama, sposobnostima, vevinama, sklonostima, motivaciji, stresu, procesima učenja, što je od suštinske važnosti prilikom tipologije ličnosti, selektovanja i postavljanja na određena radna mesta i funkcije u preduzeću/organizaciji.

Industrijska psihologija - korisna znanja koja se praktično primenjuju prilikom odabira metoda za selekciju kadrova, načine motivacije i stimulacije radnika, za analizu posla i radnih mesta, prilikom profesionalne orijentacije, prevazilaženje umora i stresa na poslu, itd.

Socijalna psihologija - teorije o socijalizaciji, moći, vođstvu, grupi i grupnoj dinamici, koja se praktično primenjuju u timu, timskom radu, uspostavljanju odnosa, hijerarhije, shvatanja čoveka kao društveno biće.

Pedagoška psihologija - teorijska znanja o obrazovanju, načelima i metodama učenja i sl. koja se praktično primenjuju u npr. obučavanju radnika za rad na predviđenim poslovima i prilikom usavršavanja kadrova.

Ekonomska psihologija - značajna znanja za razumevanje ekonomske motivacije i ponašanja ljudi, tj. šoveka kao pretežno racionalno-ekonomskog bića, primenjivanja poslovnog ponašanja i sl.

Pedagogija i andragogija - važan izvor znanja za MLJR posebno prilikom obrazovanja i razvoja zaposlenih (pored pedagoške psihologije).

Ergonomija - objašnjava odnos čovek-sredstva za proizvodnju i upotrebu stečena saznanja.



Ekonomija - značajna saznanja o ekonomskim principima, kao što su efikasnost, produktivnost, ekonomičnost, konkurencija, u procesu proizvodnje u okviru kojih funkcionišu ljudski resursi u poslovnom okruženju.

Ekonomika rada - proučava ljudski rad kao ekonomsku kategoriju.

Demografija - saznanja o kretanju stanovništva i radne snage, što može biti praktično iskorišćeno prilikom selekcije, raspoređivanja kadrova i motivacije.

Sociologija rada - saznanja o radu kao društvenom procesu i položaju čoveka u procesu rada.

Medicina rada - saznanja o uticaju uslova rada i radne sredine na zdravlje zaposlenih, o zaštiti na radu, o profesionalnim oboljenjima i njihovom lečenju i rehabilitaciji.

Radno pravo - znanja za osnov radnih odnosa, a posebno odnosa poslodavac-radnik, njihova prava, obaveze, odgovornosti, kriterijumi i zakonski okviri za zapošljavanje i otpuštanje, itd.

Iz prethodnog pregleda se vidi da je MLJR u značenju naučne discipline izrazito multidisciplinarnan, jer koristi znanja iz mnogih relevantnih nauka i njihovih disciplina. Ta znanja se koriste u cilju stvaranja početnih pretpostavki za uspešno upravljanje i razvoj ljudskih resursa u kompaniji/organizaciji.

## **IX STRATEGIJA PROMOCIJE KADROVA**

### **1. SUŠTINA PROMOCIJE**

U Srbiji je vrlo malo preduzeća koja su izgradila model promocije kadrova, a još ih je manje koja su izradila operativne programe razvoja i napredovanja (promocije) kadrova. Suviše je bilo promašaja u promovisanju kadrova, posebno na vodeće i razvojne funkcije. Jednostranost kriterijuma i diletantizam u akcijama izbora i imenovanja vodećih kadrova znatno su doprineli nastanku brojnih kriza u društveno - ekonomskim odnosima. Odatle proizilazi i zaključak da bi takav pristup u vođenju kadrovske politike trebalo iskoreniti i zameniti ga konzistentnim modelom promocije kadrova, prema kriterijuma znanja i sposobnosti u svakoj sredini.

Dva su moguća pristupa u rešavanju problema razvoju napredovanja (promocije) kadrova:

- ◆ analiza znanja i sposobnosti raspoloživih kadrova za napredovanje,
- ◆ sprovođenje programa napredovanja (planski).

Prvi pristup ima palijativni, kratkoročni karakter, dok drugi traži sistematski timski rad i plansku viziju napredovanja kadrova u korelaciji sa razvojem preduzeća.

Model promocije kadrova zasniva se na ovim elementima:

- ◇ konzistentnost programa profesionalnog razvoja kadrova,
- ◇ ocenjivanje uspešnosti,
- ◇ informisanje o mogućnostima napredovanja,
- ◇ postavljanje ciljeva preduzeća i planiranja promocije,
- ◇ primena programa profesionalnog razvoja i promocije,
- ◇ način rešavanja problema pri ostvarivanju promovisanja kadrova.

Polazna osnova modela zasniva se na pitanju: *Mogu li uspešni rukovodioci ostvariti efikasnost rada (dobre rezultate u svakom preduzeću), i da li svuda pokazuju isti stil vođenja - način ponašanja?* Analitički odgovori daju smer kretanja i podlogu za mere vezane za promociju.

Stil (ruko)vođenja značajno je povezan sa uspešnošću rada

određenog preduzeća, pri čemu je važno kombinovati *sposobnosti* kao što su:

- *kreativnost (stvaralaštvo),*
- *organizovanost i koordinacija,*
- *inicijativnost (preduzetništvo) i*
- *fleksibilnost (prilagođavanje).*

*Promocija* i *napredovanje* mogu biti sinonimi, ali i različiti entiteti. Naime, iako se pod *promocijom* primarno podrazumeva završna faza *napredovanja* kadrova prema nekom planu ili programu, *promocija* ima i drugo značenje: raspored kadrova na odgovarajuća radna mesta prema funkcionalnim sposobnostima. To ne mora uvek biti uspon prema vrhu, već prema sloganu: "*Pravi čovek za odgovarajuću tehnologiju*". Polazište te teze je i u tome što je hijerarhijska prirodna lestvica rukovođenja (piramidalni vrh) često zatvorena, pa je, s toga, sve manja mogućnost za mobilnost prema gore (osim u slučajevima zamene). Prema tome, *promocija* znači i raspored kadrova na odgovarajuća mesta bez obzira na statusnu hijerarhiju.

*Promocija* je trajni proces pomeranja čoveka iz jedne u drugu, višu fazu statusa (različitog po obliku i časti). Otuda *promocija* ima više značenja:

- dodeljivanje akademske časti (titule) od diplomaca, magistra i doktora, do akademika,
- pomeranje, unapređenje kadrova u struci, hijerarhijskom statusu i materijalnom položaju; to je prelaz iz nižeg u viši status, imenovanje na viši položaj; unapređenje može biti redovno, planirano, ali i *promotio per saltum* (vanredno pomeranje),
- unapređenje radi uklanjanja (*promoveatur ut amoveatur*); to je načelo *napredovanja* ugledne osobe koja nije ispunila očekivanja na položaju da bi se oslobodilo mesto sposobnijoj (čime se prikriva pravi razlog promene) i
- raspored kadrova na odgovarajuću poziciju (prema kriterijumima preduzeća) bez obzira na hijerarhijski status.

U savremenom društvu, gde vladaju zakoni ekonomije i tržišta, svaki pojedinac samo normalnim radom i stvaralaštvom (uz intelektualne sposobnosti) može steći start za *napredovanje*, a opstanak na toj poziciji ako potvrdi dobar rezultat. U tržišnoj ekonomiji, iako vladaju vučiji odnosi u organizaciji, ljudi moraju sarađivati i poštovati se, ili će propasti. *Promene* u tehnologiji (uz niz neizvesnosti) rađaju i sve veće izazove u stvaranju blagostanja, što upućuje ljude da kooperiraju i traže izlaze iz kriza i izolacije, tj. da budu "*jedan svet*".

U takvim uslovima traže se menadžeri sa specijalnim sposobnostima i veštinama, bez obzira na pripadnost političkoj organizaciji ili etničkoj skupini (narodu i narodnosti). Eksperti se ne dele prema iracionalnim osobinama, već prema konkretnim sposobnostima, odnosno primenjenoj pameti. Zato oni ne pripadaju nikome posebno, već svima. Otuda za eksperte se kaže da imaju vlastitu autonomiju. S toga su oni usamljeni, pa *“traže naklonost i ljubav” (Randell)*, iako ih svojim sposobnostima i pridobijaju. To su i razlozi da se u savremenom poslovanju izaberu timovi prema kadrogramu ili sociogramu, tj. prema osobinama koje se svode na: privlačenje (simpatije). Traže se osobine koje će omogućiti da ekspertni timovi uspešno deluju bez nepotrebne entropije. U savremenoj kadrovskoj politici znatno se menjaju kriterijumi za izbor stručnjaka i imenovanja rukovodilaca, te sve više dolazi do izražaja *i ekologija* statusa. U stvari, statusna struktura hijerarhije ogleda se i prostorno (ekološki), a to se tumači time da parkirališno mesto, vikendica, soba, mesto u restoranu i sl. bude što bliže top-menadžeru.

Bez ekološkog (prostornog) statusa ne sme se ići u reorganizaciju, jer će svi čije pozicije nisu optimalno rešene pružiti silne otpore promenama. Bez toga, čak ni predlozi reorganizacije nisu preporučljivi, jer nemaju šansu da zažive, a stvara se loša ekološka klima. Uzrok otpora premeštajima takođe je u strukturnom statusu i strukturnim grupama. Režim radnog vremena (dolazak, izlazak i odlazak) simbolizuje statusni položaj. Naime, ko može kasnije doći, ranije otići ili u toku dana izaći s posla bez posledica ima viši status u preduzeću. Isto tako i oprema radnog prostora (kabineta, sobe) značajno simboliše statusni položaj i statusno ponašanje, kao npr.: veličina radne sobe, luster, tepih, slike, klub - garnitura, pločica s imenom na vratima, časopisi, vitrina s knjigama, statua, cveće i sl. Sve je to, pored ugođaja, i stvar prestiža u preduzeću, odnosno statusna ritualnost. Značajni simboli statusa su pravo na automobil, direktnu telefonsku liniju, pravo potpisa reprezentacije, pravo na sekretaricu, pravo putovanja u inostranstvo itd. Faktori statusnog položaja ne moraju se ogledati samo u formalno višoj poziciji, već i u odnosu top-menadžera prema pojedinoj osobi. On je poziva na konsultacije, ona ima pravo da daje savete, pravo odlaska na skupove, dobija specijalne zadatke u inostranstvu, ili prilikom razrešavanja iskrsljih sukoba u preduzeću. To su ne samo simboli statusa, već i stimulansi za promociju.

Naznačajniji faktor statusnog položaja u preduzeću je visina mesečnih primanja, ne samo u pogledu veličine sredstava za podmirivanje potreba, već i zbog prestiža. Naime, antropologija je otkrila je da su ekonomski motivi ili navike ljudi veoma različiti u različitim kulturnim sredinama. (Često se rukovodioci i stručnjaci upoređuju s drugim u svojoj okolini a ne s kolegama u drugim sredinama, bez obzira na uspešnost svog preduzeća.) Treba naglasiti da, materijalistički kompleks nije genetsku usađen u biološkoj prirodi čoveka, već u manifestacijskoj pojavi prema uzorima u određenim sredinama.

Iako je u svetu negativno ocenjeno i odbačeno *Piterovo načelo da "neki napreduju do praga svoje nesposobnosti"*, nažalost, ono se još uvek primenjuje. Radnici ne vole laktašenje, napredovanje po vezi, agresivno nametanje, ili bilo koji oblik statusne promocije bez sposobnosti i znanja. Posebno su nesimpatični "*penjači*" na lestvici, koji se koriste raznim manifestacijskim prigodama, etničkim obeležjima, političkim marketingom i sl. Autoritet ne mogu steći ni tzv. "*brahmani*" koji se agresivno bore za vrh prema imetku stižući pozicije, bez obzira na sposobnosti. Po pravilu, nikad se ponovo ne mogu vratiti "*bivši*", koji su fatalistički shvatili svoj pad na lestvici. Ukratko, može se reći da se autoritet teško stiče, lako gubi, a retko vraća.

Ostaje večitno zagonetno pitanje: *Kako pronaći izlaz iz tih kontradikcija?* Neki to nazivaju kulturnom zbrkom, a drugi "provincijskom psihologijom" (*D.C. Miller*), dok treći vide izlaz u kosmopolitskom društvu (*From*). Međutim, pravi izlaz je u potpunoj demokratizaciji društva i njegove kadrovske politike. Treba javno izložiti kriterijume izbora i imenovanje stručnih i vodećih kadrova na ključne pozicije u društvu i preduzećima, odnosno drugim institucijama. Sa druge strane tako izabranim kadrovima omogućiti samostalnost u delovanju, ali istovremeno i efikasnu kontrolu postignutih rezultata. U stvari, mora se uspostaviti javna odgovornost u odnosu na samostalnost.

Prema tome, neophodno je izgraditi prohodan model promocije kadrova prema znanju i sposobnosti, kao i efikasan sistem ocenjivanja uspešnosti kadrova na funkcijama i poslovima, od čega će zavistiti i dalji opstanak u statusnoj poziciji. Odatle proizilazi da se konzistentni model promocije i sistem ocenjivanja uspešnosti kadrova ubrajaju u primarne strateške ciljeve svakog preduzeća, a strateški se ciljevi treba da projektuju na poznatim osnovama. Organizacioni oblik strategije planiranja promocije kadrova čini dugoročnu razvojnu dimenziju preduzeća i umešnost kombinovanja sposobnosti i znanja u odnosu na karakteristike i složenost poslovanja.

## 2. PLANIRANJE PROMOCIJE

Savremena preduzeća izrađuju programe napredovanja, razvoja karijere i model promocije. Programi se, po pravilu, integrišu u redovno praćenje funkcije rukovođenja. Programi su posebno razvijeni u SAD i Japanu, gde je nezamislivo da je neko promovisan bez takve vrste programa. Elementi programa su: savetovanje, usmeravanje, osposobljavanje, provera i promocija na hijerarjijskoj lestvici. Programi imaju karakter postupnosti, a uključeni radnici koji ispunjavaju programske zahteve dobijaju povišice i periodično prelaze na položaje višeg ranga

pomoću pokretnih stepenica napredovanja u karijeri (*carier escalator*).<sup>95</sup>

Preduzeće se brine o zdravlju kandidata, životnim prilikama, prati njihove hobije i druge aktivnosti vezane za posao i izvan preduzeća. Sve ih pokušava zbližiti u želji da stvori "*poslovnu porodicu*" (Japan). Tako su svi usko povezani sa sopstvenim preduzećem, što donosi dvostruku korist: izgradnju usklađenog tima (na prijateljskoj osnovi) i opšti napredak. U svim tim akcijama naglasak je na strateškom razvoju rukovođenja, ali istovremeno na razvoju ljudskih osobina i stručnih sposobnosti menadžera za uklapanje u sredinu, odnosno životni prostor preduzeća (ekološki aspekt organizacije).

Osnovno polazište programa promocije bazira se na profesionalnoj stručnosti, postignutim rezultatima poslovanja i unapređivanja organizacije i tehnologije preduzeća. Istovremeno, karijera se gradi i na drugim brojnim elementima humanističkog obeležja, što ih menadžeri nužno moraju posedovati, odnosno naučiti, sa obavezom da im kasnije postanu svakodnevnne navike, s obzirom na to da se rezultati poslovanja ostvaruju s ljudima preko ljudi.

Generalni program (projekt) promocije (napredovanja) kadrova deli se na nekoliko specifičnih potprojekata:

- ◇ savetovanje i usmeravanje napredovanja kadrova,
- ◇ planiranje napredovanja (grupno i individualno),
- ◇ planiranje kadrovsko-organizacionih kapaciteta preduzeća,
- ◇ kadrovsko - informacioni sistem napredovanja kadrova,
- ◇ programi i način usavršavanja inoviranja znanja svih menadžera preduzeća,
- ◇ razvoj sistema rukovođenja, odnosno koordinacije.

Pored permanentnog istraživanja u okviru svakog dela i celokupnog projekta, potrebno je inovirati programe u sferi aplikacije, jer samo teorija proverena u praksi daje rezultat. Dakle, program mora biti fleksibilan i adaptibilan da bi mogao postati realna stvarnost, tj. aplikativan.

Specifičnost potprojekta *savetovanje za napredovanje* sastoji se u ovome (**A. M. Marilyn**):

- ⇒ savetovanje kandidata za napredovanje prilikom intervjua,
- ⇒ savetovanje tokom analize realizacije zadataka,
- ⇒ analiza psiholoških testova i planiranja alternativnog usmeravanja u sistemu napredovanja,

---

<sup>95</sup> Videti o strateškom planiranju: Subić J., Vasiljević Z., **Cvijanović D.**, STRATEGIC PLANNING IN THE FUNCTION OF SUSTAINABLE AGRICULTURAL AND RURAL DEVELOPMENT IN REPUBLIC OF SERBIA, 4th Aspects and Visions of Applied Economics and Informatics March 26 - 27. 2009, Debrecen, Hungary

⇒ savetovanje u sistemu komuniciranja između voditelja programa i kandidata,

⇒ savetovanje prilikom postavljanja na prvu kariku pokretnih stepenica u hijerarjskom sistemu.

*Usmeravanje napredovanja* u modelu promocije kadrova obuhvata ove elemente (prema **T. Duoglas-u**):

⇒ planirano napredovanje za nove kandidate,

⇒ usmeravanje napredovanja pomaganjem kandidata da steknu iskustva za buduće poslove,

⇒ razrada petogodišnjeg plana napredovanja,

⇒ planiranje rukovodnih poslova na višem nivou, koje kandidati moraju savladati tokom njihovog usmeravanja.

U potprojektima planiranja *kadrovsko - organizacionih kapaciteta* i kadrovsko-informacionog sistema napredovanja za sve menadžere i druge ključne eksperte sadržana je i mogućnost njihove zamene. Treba kompjuterizovati znanja kako bi se mogle uočiti praznine za dogradnju, a i prednosti s obzirom na promovisanje kadrova. Razvoj rukovodnih kadrova iziskuje izradu okvirno zajedničkih kvalitetnih programa obrazovanja rukovodilaca unutar preduzeća i uključivanje dela rukovodilaca u postojeće poslovne škole. Potrebni su i specifični programi za reimenovanje rukovodećih ljudi, te fleksibilni programi inoviranja znanja, posebno za starije rukovodioce.

Temeljni cilj programa (projekta) napredovanja je povećanje efikasnosti preduzeća, koje će omogućiti uspešno sinhronizovan razvoj menadžera sutrašnjice. Koncentrisano obrazovanje i plansko usmeravanje potencijalnih rukovodećih kadrova, i kadrova u funkciji, omogućuju, uz radno iskustvo profesionalno obavljanje rukovodećih poslova. Sudionici u ostvarivanju programa napredovanja povećavaju fond znanja iz oblasti rukovođenja postižu početni položaj za hijerarhijsku mobilnost na gore i povećavaju sposobnost za veću odgovornost, stvaraju mogućnost za veću zaradu i dobijaju bolje položaje u sistemu hijerarhije, pa tako proširuju poslovne horizonte.

Još je jedna značajna karakteristika uticala na uspeh u realizaciji programa napredovanja u karijeri, a to je pridavanje važnosti načinu života u zavisnosti od kulturnih vrednosti. Te razlike su najuočljivije u komparaciji aristokratskih tradicija u Evropi i tendencija u SAD, da se svi raspoloživi potencijali koriste za postizanje maskimalne ekonomske efikasnosti, gde je bitno načelo funkcionalizam, iz kojeg se razvio i bihevizizam kao poslovna filozofija.

### 3. PROGRAM NAPREDOVANJA

Iako je napredovanje uobičajeno, javljaju se i suprotni trendovi u razvoju karijere, zbog različitih faktora i uticaja. S toga svako preduzeće mora projektovati akcije kako da se prerasporedi one kadrove koji nisu uspeli na postavljenim funkcijama. Te akcije idu u dva pravca: (a) da se deo kadrova osposobi za funkciju i (b) da se neuspešnim savetuje da se promovišu na adekvatne funkcije - rasporede na niže, po pravilu na početni položaj, odakle su promovisani na više funkcije. Ako ne uspe nijedna od te dve akcije, neuspešne treba brisati iz popisa kandidata za menadžere (na Zapadu se takvi otpuštaju sa posla).

Preraspoređivanje svih zaposlenih kadrova na druge položaje u organizacionoj strukturi prema adekvatnim sposobnostima svakog od njih u cilju postizanja boljih rezultata, (najpre veće efikasnosti poslovanja), - logična je posledica reinženjeringa preduzeća. Takav oblik preraspoređivanja na niže funkcije ne zatvara vrata usponima za dalje napredovanje. Kasnije će se, verovatno, ustanoviti da je nekima i to do met u pokretnoj lestvici napredovanja. Kod drugih je problem bila niska motivacija i slaba stimulacija. Treći, pak, nemaju ambicije za visoke funkcije, npr. ne prihvataju produženo radno vreme (koje je neminovno za više menadžere), jer žele provoditi više vremena u dokolici, sa svojom porodicom, ili imaju strastveni hobi, ili, pak, problema sa zdravljem.

Svi ti, i slični, problemi upozoravaju da program napredovanja i model promocije kadrova moraju biti konzistentni i zasnovani na teorijskim osnovama, uz primenu većeg broja parametara u ocenjivanju adekvatnosti, uspešnosti i mogućnosti u razvoju kadrova. Odatle proizilazi da kadrovska služba mora biti visokostručno timski ekipirana, a potom imati visok organizacioni status. U suprotnom, posledice za organizaciju su nesagledive, jer se sa ljudima ne sme eksperimentisati, posebno s onima čiji odlazak pretpostavlja i poslovni neuspeh preduzeća.

*Odgovornost* za realizaciju planiranog programa napredovanja i projektovanja za preraspoređivanje kadrova na druge funkcije leži na svakom pojedinom preduzeću. Ta se odgovornost deli između kadrovske službe i generalnog rukovodstva. Za koncepciju programa napredovanja i kadrovske politike odgovorni su i menadžeri i kadrovska služba. Za generelno vođenje kadrovske politike odgovorno je rukovodstvo, dok je za vođenje programa razvoja napredovanja odgovorna kadrovska služba.

Svakako da odgovornost za neuspeh u razvoju napredovanja treba tražiti i kod kandidata u sistemu pokretne lestvice uspona na rukovodeće funkcije. Uostalom, svaki od njih stavlja na kocku svoju karijeru i svoj ugled.

Realizacija programa razvoja i promocije kadrova može se posmatrati iz više rakursa, pa time i vrednovati njegova efikasnost.



Realizacija se može posmatrati s aspekta planiranja razvoja kadrova i njihovih karijera, s aspekta zadovoljavanja neposrednih ciljeva u kadrovskoj politici i proizvodnosti rada, ali i strateških ciljeva o budućem razvoju preduzeća. Program napredovanja znači pomak u karijeri pojedinih rukovodilaca, ali i napredovanje u efikasnosti poslovanja preduzeća. U stvari, program izrasta u objektivnu informaciju o mogućnostima razvoja kadrova i napredovanja u nekom određenom preduzeću. Tu se ispoljavaju i nova stremljenja vezana za promociju kadrova prema stvarnim vrednostima.

Pri valorizaciji programa postavlja se dilema treba li težište staviti na analizu rezultata aktivnosti vezanih za promociju ili na uticaj programa na efikasnost poslovanja. Najbolje će postupiti ona preduzeća koja će primeniti zajednička fabrička merila. Takvih merila za vrednovanje programa (projekta) napredovanja ima više, kao npr.:

- ⇒ saznanje da je osnovni zadatak kadrovske politike razvoj kadrova,
- ⇒ usklađivanje mogućnosti s očekivanjima,
- ⇒ osposobljavanje kadrova da preuzmu odgovornost za sopstveni razvoj i razvoj preduzeća,
- ⇒ prikupljanje informacija o efektima programa napredovanja,
- ⇒ utvrđivanje ambicija, sposobnosti i želja kadrova za napredovanjem,
- ⇒ analiza i otklanjanje prepreka dugoročnim i srednjoročnim ciljevima razvoja,
- ⇒ usmeravanje razvoja kadrova prema njihovim predispozicijama,
- ⇒ motivisanje kadrova za razvojne funkcije,
- ⇒ usklađivanje fonda vremena vrhunskih rukovodilaca između aktivnosti koje se tiču programa napredovanja i koordinatnih funkcija,
- ⇒ određivanje pravaca u promociji kadrova.

Mala preduzeća u odnosu na koncepciju i realizaciju programa napredovanja moraju se vezati na poznate i obrazovne institucije, te na regionalne centre za razvoj kadrova.

Uspešnost vrednovanja programa napredovanja kadrova zavisi od tri ključna pitanja koja su međusobno povezana:

- ◇ izrada dijagnostičke studije znanja koja kandidati već poseduju,
- ◇ optimalna količina informacija vezanih za napredovanje kadrova, i
- ◇ angažovanje kadrovskeg specijaliste za napredovanje kadrova.

Kadrovski specijalista mora organizaciono i programski omogućiti obrazovanje rukovodilaca u skladu sa strategijskim ciljevima preduzeća. Zatim, mora uspostaviti komunikacijsku vezu između vrhunskog rukovodstva i kandidata za napredovanja, te omogućiti dostupnost informacija o kandidatima i o funkcijama za koje se sprovodi promocija. I na kraju, zadatak kadrovskog specijaliste za promociju jeste da usmeri svakog kandidata ka drugim izvorima informacija o napredovanju u preduzeću, kao što su upražnjena mesta, premeštaj, profesionalni razvoj i sl. U tu svrhu mora svakom kandidatu nabaviti specijalne testove i dati savete.

Uz opisani pristup javljaju se dve vrste problema:

- ljudi su zabrinuti za ishod ličnih ambicija i želja, te kvalitet načina života, pa se može dogoditi da kvalitetni kadrovi postavte te zahteve ispred vertikalnog pomicanja u hijerarjijskoj lestvici, posebno ako je napredovanje nesigurno, i
- jednostavno, neka preduzeća nemaju dovoljno visoko vrednovanih pozicija otvorenih za napredovanje, pa preti opasnost da kvalitetni kadrovi napuste preduzeće.

Pri rešavanju tog problema prednost imaju veća i složena preduzeća, gde je i veća mogućnost mobilnosti. Odatle proizlazi da program napredovanja treba proširiti i na sve stručnjake u preduzeću, i to napredovanje u obrazovanju, u struci i u materijalnom pogledu na osnovu stvaralaštva i doprinosa efikasnosti poslovanja.

Stoga je nužno kontinuirano planirati razvoj karijere i mogućnosti promocije, čime se svakome omogućuje da bolje izabere između vlastitih želja i realnih mogućnosti koje su mu na raspolaganju u preduzeću. Planiranje se mora orijentisati na aktivnosti koje će osigurati ličnu satisfakciju i psihološki uspeh kadrova. U realizaciji planova potrebno je sagledati ostvarivanje ciljeva značajnih za preduzeće i kadrove. Ne treba padati u plansko favorizovanje vertikalnog napredovanja, jer je značajno i horizontalno napredovanje (usavršavanje) u struci, s obzirom na to da se predviđanja ne mogu uvek ostvariti, što loše utiče i na satisfakciju kadrova.

Kandidati za napredovanje uvek imaju realističke potrebe, uz različite ciljeve za profesionalnim razvojem i promocijom u karijeri. S toga svaki od njih testira različite poslove i organizaciju, pa i u oglednoj fazi traži posao koji mu najbolje odgovara, a prihvata ono što mu se omogućuje, ako se zadovolji barem deo njegovih želja.

#### 4. TEHNOLOŠKE PROMENE I PROMOCIJA KADROVA

Adekvatan kvalitet i kvantitet ljudskih resursa određuje se kao neophodan faktor osnivanja, uspešne egzistencije i razvoja preduzeća. Argument za ovu tvrdnju moguće je izvesti iz osobina malih i srednjih preduzeća koje predstavljaju njihov specifikum. Veoma lako je dokazati da su upravo ta obeležja direktno zavisna od kvaliteta, stručno profesionalnih i ostalih poslovnih svojstava ljudi koji u njima rade. Ovde se, pre svega, misli na tehnološku i ukupnu poslovnu adaptibilnost malih i srednjih preduzeća, njihovu spremnost za brzo prihvatanje i efikasno prilagođavanje promenama, posebno inovacijama koje donosi brzi razvoj informatike, kao i prihvatanje rizika kao konstantnog pratioca svakodnevnog poslovanja.<sup>96</sup>

Naučno-tehnički progres odvija se kao nezadrživi proces koji se odražava na nastanak i nestanak pojedinih zanimanja i na promene obrazovnog nivoa kadrova. Karakteristike i intenzitet tih promena utiču na brze transformacije u međunarodnoj podeli rada, na pojavu novih struka i zvanja, na tehnologiju i sadržaj obrazovanja, te na ubranu promociju kadrova. Kvalifikaciona piramida doživljava nagle promene i transformiše se u zaobljeni oblik umesto šiljastog. Povećava se nivo obrazovanja i znanja, te stručno iskustvo većeg broja zaposlenih. Uvodi se obrazovanje uz rad, i to kontinuirano za sve zaposlene. Sve je više u strukturi specijalizanata, magistara i doktora nauka.

Na pragu 21. veka značajna obeležja proizvodnje su razvoj elektronike, čipova i informatičke tehnologije. Paralelno se razvijaju banke podataka, informatizacija poslovanja i rada svih organizacionih delova preduzeća. Razvija se i tehnika i tehnologija informisanja i nivo informisanosti, kao i različite tehnike upravljanja, regulaciona tehnika, medicinska elektronika, informatička tehnologija u obrazovanju, koje zahtevaju i odgovarajuće profile stručnjaka. Traži se više kvalitetnijeg znanja za upravljanje visokim tehnologijama. Informatička oprema se višestruko povećava, a nove generacije te informatičke tehnologije unose pravu revoluciju u brzinu i kvalitet obrade podataka. Megabajtovi čvršće povezuju svet, nego bilo koji drugi aspekt razvoja.

Tehnološke promene, kako je već istaknuto, utiču na podelu rada i specijalizaciju, odakle proizilazi i potreba čvršćeg organizacionog povezivanja u celinu radi efikasnosti. Zajednička saradnja delova preduzeća putem podele rada i potom promocija kadrova na specijalizovane funkcije, svim kadrovima znači satisfakciju, što ih čini efikasnim. Međuzavisnost modela promocije kadrova, razvoja tehnologije i

---

<sup>96</sup> Grujić D., Vojnović B., Simić Antonijević D., *Obrazovanje ljudskih resursa kao faktora razvoja malih i srednjih preduzeća*, Savremena poljoprivreda, Poljoprivredni fakultet, Novi Sad, 2011. str. 488.

efikasnosti poslovnog sistema najbolje se može prezentirati ako se prikaže *japanski model* (momentalno najuspešniji u svetu). "*Japansko privredno čudo*" počiva na kulturalističkoj teoriji. Efikasnost sistema je u korelaciji između visoke japanske *produktivnosti* rada i *visoke kulturne jedinstvenosti zemlje*.

Ako se bliže analizira japanska efikasnost, na osnovu brojne literature, vidi se da se ona temelji na:

- ⇒ stabilnosti funkcionalne organizacije,
- ⇒ radikalnom smanjenju fiksnih i varijabilnih troškova,
- ⇒ poboljšanju kvaliteta života građana,
- ⇒ promeni akcenata ekonomske politike,
- ⇒ promociji uspešnih rukovodnih i drugih kadrova,
- ⇒ nagradama za funkcionalne kvalifikacije,
- ⇒ promocijama za uspešnost funkcije,
- ⇒ organizaciji po meri radnika - "*kooperativna radna grupa*",
- ⇒ visokom stepenu korišćenja informacija,
- ⇒ zadovoljstvu koje je izazvano stepenom participacije radnika.

Sistem participacije zasnovan je na načelu "*zajedničko upravljanje sudbinom*" - : održavaju se sastanci s radnicima, sugestije idu odozdo prema gore. To je, zapravo, svojevrсно samoupravljanje bez posebnog radničkog organa. Međutim, radni odnos je "*doživotan*", fluktuacija je vrlo niska, a identifikacija sa preduzećem visoka. Postoji čvrsta interfunkcionalnost odnosa službi i pogona (grupa) na bazi informativnih procesa u cilju zajedničke efikasnosti.

U Japanu postoje tri vrste plata:

- individualne - u zavisnosti od godina radnog staža i stečenoj kvalifikaciji,
- "*složene*" - zavisno od načina i kvaliteta obavljanja posla u skladu sa radnim stažem i kvalifikacijom,
- "*prema radu*" - kada se plate određuju prema sposobnostima obavljanja posla i funkciji upravljanja.

Postepeno se uvodi i četvrta vrsta plata odnosno zarada na osnovu sistema specijalizacije. Osim toga, uvedena je stimulacija za osmišljavanje originalnih ideja i stimulacija za sticanje veće kvalifikacije. Na osnovu obrazovanja za postizanje radne sposobnosti obavlja se promocija (napredovanje), materijalno ili statusno.

U sistemu napredovanja postoji automatska spontanost i obaveznost kadrovske službe da promoviše svakog radnika prema kriterijumima utemeljenim na istinitim podacima. Pored toga, uveden je

hijerarhijski lanac za protok mladih kadrova u razvoju karijere. Utemeljene su i "pokretne stepenice" u hijerarhijskoj lestvici. Ulažu se značajna sredstva u profesionalni razvoj menadžera (što se smatra najkorisnijom investicijom). Širom sveta čuvane su japanske direktorske škole.

Kadrovi se u preduzeće primaju jedanput godišnje, i to direktno s fakulteta i iz škole (neposredno posle diplomiranja ili doktoriranja) prema rigoroznim kriterijuma, bez konkursa i ocena. Ni u obrazovnim institucijama nema ocena, jer je na snazi *numerus clausus*. Planovi napredovanja nisu strogo formalizovani, ali se prati i rangira svaki pojedinac. Pri izboru kadrova veća se pažnja posvećuje ličnosti i adekvatnosti za funkciju, a tek potom specijalizaciji za funkciju. Ličnost i opšte sposobnosti preferiraju se, zbog mogućnosti interfunkcionalne rotacije.

Specijalistički profesionalni razvoj deli se na tri faze životnog ciklusa od po jedne decenije za razvoj karijere.

*Prva* decenija razvoja karijere predviđena je za specijalističko podstiplomsko delovanje u zemlji i inostranstvu. Promocija u hijerarhijskom statusu (nižem) sledi između dvadesetpete i tridesete godine života.

*Druga* decenija razvoja karijere je period koji se ogleda u isticanju znanja, sposobnosti i postignutih rezultata, tj. u dokazivanju, potvrđivanju i vrednovanju kriterijuma za novu promociju. Promocija se odvija kao oblik nagrade putem razmeštaja u strateški važne sektore na funkciju direktora ili zamenika.

*Treća* decenija je razdoblje stručne afirmacije, zaustavljanja u određenom području, kad se zaslužuje napredovanje na funkcije visokog rukovodstva što donosi satisfakciju i u ekonomskom smislu (ekonomsko priznanje).

Promocija se temelji na *sposobnosti*. Ambiciozni pojedinci mogu menjati funkcije dok ne dostignu bolji posao, viši položaj i veću zaradu, naravno u skladu sa sposobnostima, uspehom i daljim podizanjem sposobnosti. S toga se poštuju statusne podele u organizaciji. Status je u korelaciji sa kvalifikacijom, a to je rezultanta između sposobnosti, stručnosti, specifičnosti posla i hijerarhijskog ranga. Priznanja se dodeljuju u obliku promocije u hijerarhijskoj lestvici, ili u savetničke položaje (sanji), što je utvrđeno drevnim zakonom iz 701. god., koncipiranim na modelu zakona kineske dinastije Tang.

U Japanu su odvojene upravljačke od vlasničkih funkcija, a "upravljanjem zajedničkom sudbinom" smanjuju se socijalne distance između rukovodilaca i radnika. Naime, zadatak menadžera je da stvori socijalnu sigurnost i društveno zadovoljstvo svih zaposlenih.

## X KARIJERA: KONCEPT, RAZVOJ, UPRAVLJANJE

Karijera se može posmatrati na brojne načine. Najčešće, ona se razmatra kao držanje pozicija unutar zaposlenja. Takođe, karijera može biti posmatrana u kontekstu mobilnosti unutar organizacije.

□□ U svakodnevnom govoru, reč karijera se koristi na više različitih načina. Ljudi govore o "jurenju za karijerom"; česte su radionice na temu "planiranja karijere"; koledži i univerziteti organizuju "dane karijere" tokom kojih reklamiraju poslove iz raznih oblasti i pomažu pojedincima putem "savetovališta o karijeri", itd.

Međutim, karijera danas znaci mnogo više od penjanja po hijerarhijskoj lestvici organizacije. Ona sve više uključuje lični razvoj, uspeh i zadovoljstvo. Događaju se promene u sistemu vrednosti zaposlenih koji sve više, posebno oni visokoobrazovani, stavljaju profesionalni razvoj i karijeru iznad organizacije koja postaje instrument. Osim toga, savremeni razvoj znanja, tehnologije i informacija, uz brze promene vodi zahtevu za brzim i stalnim menjanjem poslova, područja i puteva razvoja karijere. Prema nekim podacima oni koji sada ulaze u rad promeniće potpuno karijeru tri do pet puta. Sve to dinamizuje razvoj individualne karijere.

U suštini, razvoj karijere je process povezanih i usklađenih individualnih i organizacionih aktivnosti u kojuma se pojedinac i organizacija pojavljuju kao partneri u unapredjenju i razvoju individualne karijere. Upravljanje karijerom je process kojim organizacija bira, ocenjuje, razmesta i razvija zaposlene da bi osigurala potreban broj kvalifikovanih ljudi koji ce zadovoljiti njene buduće potrebe . To je process oblikovanja i primene ciljeva, planova i strategija koje omogućuju menadžerima i strucnjacima za ljudske resurse da zadovolje potrebe za njima, a pojedincima da postignu vlastite ciljeve karijere.

Po **tradicionalnom shvatanju**, razvoj i uspeh u karijeri definisani su u smislu poslovnog uspeha, koji se može lako i jasno izmeriti.

□□ Danas se, međutim, čini da je potrebno razmotriti **novi model**, pošto karijera sve više ima **ciklični karakter**. To jest one obuhvataju periode početničkog upoznavanja sa veštinama, ovladavanje njima i prelazak na nove veštine.

□□ Razvoj karijere se često sastoji od **lateralnog (bočnog)**, pre nego vertikalnog kretanja, a iskustvo iz više različitih oblasti je neophodno za ovladavanje višestrukim sposobnostima i stalnu zaposlenost. Kasne karijere se sve češće definišu kao fazno penzionisanje.

□ U ovom novom svetu, konačan cilj je **psihološki uspeh**, osećanje ponosa i lične ostvarenosti koje dolazi od postizanja najvažnijih ciljeva u

životu pojedinca, bez obzira da li su to uspeh, porodična sreća, unutrašnji mir, ili nešto drugo.

Godinama su stručnjaci pokušavali da utvrde glavne razvojne zadatke sa kojima se zaposleni susreću tokom radnog veka i da ove zadatke smeste u šire faze razvoja karijere (kao što je rana, zrela i kasna karijera). Iako se predlaže veliki broj modela, veoma malo istraživanja je testiralo njihovu tačnost. Štaviše, stručnjaci se vrlo malo slažu, ako se uopšte i slažu, oko toga da li su faze u karijeri povezane sa životnom dobi ili ne. Većina teoretičara postavlja starosne okvire za svaku fazu, ali se oni u velikoj meri razlikuju.

□□ Mnogi autori su pokušavali da ilustruju idealne faze uspešne karijere povezujući određenu fazu sa životnom dobi. Tako npr. poznati autori Hall i Nougaim (1968) predlažu pet faza u karijeri, slično kao i Greenhaus i Callanan (1994), dok vodeći autoritet u ovoj oblasti E. Schein predlaže čak devet faza u životnom ciklusu karijere.

U nastavku, dajemo dva koncepta razvoja karijera. Prvi zastupaju Callanan i Greenhaus.

**Faza I.** Izbor zanimanja – priprema za posao Greenhaus i Callanan smatraju da prva faza može trajati do 25. godine života ali može važiti i za one koji tokom života iz nekog razloga menjaju karijeru.

**Faza II.** Ulazak u organizaciju. Faza I i faza II se obično u periodu od 18. do 25. godine života preklapaju.

**Faza III.** Rana karijera – postizanje. Greenhaus i Callanan smatraju da period rane karijere traje između 25. i 40. godine života

**Faza IV.** Srednja karijera. Pomenuti autori smatraju da je srednja karijera negde između 40. i 50. godina života

**Faza V.** Kasna karijera.

Drugi koncept podrazumeva samo 4 faze.

**Faza I.** Mladi "profesionalci" ulaze u organizaciju sa tehničkim obrazovanjem ali često bez dovoljno razumevanja potreba i očekivanja organizacije.

□□□□□ **Faza II.** Nakon zavisnog položaja u fazi I "profesionalci" prelaze u fazu II koja se smatra *nezavisnom fazom*.

**Faza III.** "Profesionalci" koji su ušli u fazu III očekuju da postanu *mentori onima koji su u fazi I*. U prethodnim fazama "profesionalac" je bio odgovoran samo za svoj posao sada međutim, odgovara i za rad drugih. Pojedinci koji se ne mogu prilagoditi novim zahtevima moraju doneti odluku o vraćanju u fazu II. Osoba u fazi III delujući kao mentor, može ostvariti satisfakciju rastom, razvojem i napretkom štićenika.

□□ **Faza IV.** Neki "profesionalci" ostaju u fazi III jer je za njih ova faza čuvanja karijere (postignutog položaja). Važno je istaći da neće svi "profesionalci" iskusiti fazu IV pošto ova faza podrazumeva i *promenu pravca razvoja same organizacije*. "Profesionalci" u ovoj fazi treba da nauče kako da utiču na druge, odnosno, da vežbaju liderstvo kroz takve indirektno načine kao što je "sađenje" ideja, selekcija novozaposlenih i

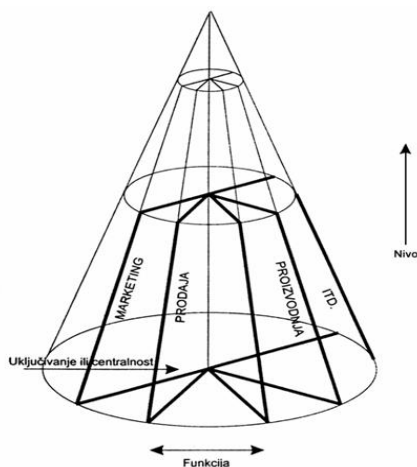
dizajn organizacije. Ove promene mogu biti teške za one koji su navikli samo da izvršavaju naredbe svojih nadređenih.

## 1. TRODIMENZIONALNI MODEL KARIJERE

U tradicionalnom smislu tok karijere podrazumeva uglavnom kretanje po hijerarhijskoj lestvici. Ipak, postoji još i radijalno i kružno kretanje karijere, o čemu govori donja tabela.

Tabela 15. Kretanje po hijerarhijskoj lestvici

<b>vertikalno</b>	Kretanje gore i dole u hirearhiji kroz promocije i democije.
<b>radijalno</b>	Kretanje prema unutarjem krugu i jezgru sistema ili od njih. Vodi ljude blize ili dalje od sredisnjih, nosivih zadataka, ljudi ili moci. Opste je povezano s vertikalnim kretanjem, ali ljudi mogu biti promaknuti na visi položaj, a da ostanu na periferiji ili mogu ostati na istom nivou, ali se kretati blize ka jezgru sistema, kljucnim zadacima I poslovima kako stecu iskustvo i poverenje.
<b>kružno</b>	Kretanje prema razlicitim funkcijama, programima, proizvodima ili projektima u organizaciji, primera kretanje iz proizvodnje u prodaju. Moze biti korisno jer siri iskustvo i vestine, osiguravajući temelj za buduće vertikalno kretanje.



Slika 12. Trodimenzionalni model razvoja karijere (po E. Schein-u)



Prema ovom modelu, *kretanje u organizaciji se odvija u trodimenzionalnom prostoru*. To kretanje može biti:

□□ **vertikalno** – kretanje nagore i nadole po hijerarhijskoj lestvici kroz promocije i degradiranja

□□ **radijalno** – kretanje prema jezgru sistema ili od njega. Kretanje prema jezgru vodi ljude bliže ključnim zadacima ili ljudima. To znači da zaposleni mogu biti unapređeni ali da i dalje ostaju na periferiji sistema, ili mogu ostati na istom nivou ali se kretati bliže jezgru sistema, ključnim zadacima i poslovima.

□□ **kružno** – među različitim funkcijama, programima, proizvodima ili projektima u organizaciji. Takvo kretanje može biti korisno jer širi iskustvo i veštine, obezbeđujući osnovu za buduće vertikalno kretanje. Model pretpostavlja tri vrste struktura i granica u organizaciji, a u vezi tipova kretanja u karijeri. Stoga, model razlikuje:

□□ **hijerarhijske granice** – koje odvajaju jedan hijerarhijski nivo od drugog

□□ **granice centralnosti** – koje odvajaju pojince i grupe prema stepenu važnosti za organizaciju

□ **granice organizacionih jedinica**.

## 2. RANA KARIJERA: UTICAJ PRVOG POSLA

Obrazovanje, znanje i ljudski resursi danas su u vrhu prioriteta globalne nacionalne strategije i politike socijalnog, ekonomskog, tehnološkog i kulturnog razvoja većine zemalja u svetu. Oni imaju atribut primarnih konkurentskih faktora proizvodnje i usluga, i njima se obezbeđuje prestiž kako na domaćem, tako i na svetskom tržištu, jer je neosporna činjenica da su obrazovanje, znanje i kvalitet ljudskih resursa faktori razvoja koji se ne mogu supstituisati drugim razvojnim faktorima. O tome svedoče i strateške odluke SAD, Velike Britanije i Francuske da će obrazovanje i ljudski resursi imati najveći nacionalni prioritet u prvoj dekadi XXI veka.<sup>97</sup>

Prema tome, mnoga proučavanja ranih karijera se usredsređuju na prvi posao na koji su radnici raspoređeni. Pozitivan uticaj prvog poslovnog izazova na kasniju uspešnost karijere primećen je više puta u različitim okruženjima. □ Jedna druga promenljiva utiče na verovatnoću dobijanja dobrog posla u kasnijoj karijeri osobe: *početne težnje*. Zaposlene treba ohrabrivati da "ciljaju visoko" zato što, u većini slučajeva, veće težnje vode ka boljem obavljanju posla. Roditelji, nastavnici, poslodavci i prijatelji bi stoga trebalo da izbegavaju obeshrabrujuće, tzv. nepraktične težnje.

---

<sup>97</sup> Grujić D., Vojnović B., Simić Antonijević D., *Obrazovanje ljudskih resursa kao faktora razvoja malih i srednjih preduzeća*, Savremena poljoprivreda, Poljoprivredni fakultet, Novi Sad, 2011. str. 493.

### 3. UPRAVLJANJE U ZRELOJ FAZI KARIJERE

Period između 35. i 55. godine života obično se smatra periodom tzv. zrele faze karijere. U tom razdoblju mogu se pojaviti sledeća pitanja:

- *Svesnost o odmicanju godina, i svesnost o smrti.*
- *Svesnost telesnih promena vezanih za starenje. Saznanje o broju ciljeva vezanih za karijeru koji su ili će biti postignuti.*
- *Traganje za novim životnim ciljevima.*
- *Značajne promene u porodičnim odnosima.*
- *Promene u radnim odnosima (neke osobe su sada pre "treneri" nego "početnici" ili "novajlije").*
- *Povećan osećaj zastarelosti u vršenju posla ("Nikada se ne osvrći, neko te možda dostiže").*
- *Osećaj smanjene mogućnosti napredovanja na poslu, a povećana zabrinutost za sigurnost posla.*

Dok se uspeh u karijeri tradicionalno definisao kao napredovanje na gore, sve veći broj vodećih korporacija podstiče radnike da iskorače sa brze trake i nastoje ih ubediti da nagradu i zadovoljstvo mogu naći u bočnom kretanju. U predavanjima i biltenima, kompanije nastoje da ubede radnike da "zaustavljanje na platformi" nije mera ličnog neuspeha, već životna činjenica i da uspeh zavisi od bočnog (lateralnog) integrisanja posla.

□□ Može se primetiti da, iako je broj srednjih rukovodilaca u srednjim i velikim kompanijama smanjen, što je posledica smanjivanja broja rukovodilaca tokom restrukturiranja korporacija, poslednjih decenija njihovi poslovi su postali značajniji. Srednje rukovodstvo se sada manje bavi nadgledanjem a više donošenjem odluka.

Jedan od strategija je da se obuče *zaposleni sa zrelim karijerama da usavršavaju mlađe radnike* (tj. da služe kao treneri ili mentori).

Druga strategija za rešavanje problema koje nosi zrela karijera je *rešavanje ili sprečavanje pojave zastarelosti*. Da bi rešile taj problem, neke firme šalju svoje radnike na seminare, radionice, univerzitetska predavanja i ostale vidove dodatne obuke.

### 4. UPRAVLJANJE STARIJIM RADNICIMA

Dosadašnja iskustva nam prilično jasno pokazuju kako će tržište rada izgledati u budućnosti, a pre svega da će se potreba za starijim radnicima, kao i njihov broj stalno povećavati. Da bi se izvukla korist iz ovih trendova, jedan od pristupa je da se zapošljavaju one osobe koje bi se inače penzionisale.

S druge strane, stariji radnici ističu da je njihov najveći problem diskriminacija od strane budućih poslodavaca koji potcenjuju njihove sposobnosti, oni tvrde da moraju ubediti nadređene i saradnike, a da ne spominjemo neke od klijenata, da nisu tvrdoglavi, izbjirljivi ili neupotrebljivi.

## **5. VAŽNOST RAZVOJA MENADŽERA**

Većina vlasnika i menadžera malih i srednjih preduzeća smatraju da u našem sistemu i procesu obrazovanja nema dovoljno povezanosti između teorije i prakse, i da se ne vodi dovoljno računa o potrebi sticanja praktičnih sposobnosti i veština. Smatraju da su programu prenatrpani informacijama, da postoji kategorijalni pristup u izučavanju ekonomskih i tehnoloških fenomena, da je uočljiva rascepanost znanja i preterana monodisciplinarna izolacija u nastavnim planovima i programima srednjeg i visokoškolskog obrazovanja, i da učenici i studenti nisu dovoljno pripremljeni za neposredno uključivanje u proces proizvodnje i rada uopšte.<sup>98</sup>

Razvoj menadžmenta, odnosno menadžera, je proces kojim menadžeri dobijaju neophodne veštine, iskustvo i stavove potrebne da postanu ili ostanu lideri u svojim organizacijama. To je svaki pokušaj da se poboljša sadašnja ili buduća uspešnost menadžmenta sticanjem novih znanja, menjanjem stavova ili poboljšanjem veština i sposobnosti, čime se povećava menadžerska uspešnost i fleksibilnost. Razvoj menadžmenta, odnosno menadžera, postaje glavna tema i preokupacija savremenih organizacija pa čak postaje primarna ili vodeća aktivnost upravljanja ljudskim potencijalima. To je i razumljivo imajući u vidu činjenicu da osiguravanje kvalitetnih menadžera i njihov stalni razvoj postaju ključnom strategijskom i konkurentskom prednošću.

Preciznije govoreći, razlozi i ciljevi menadžerskog razvoja u organizacijama su sledeći:

- Pomaganje organizaciji da se brže razvija i raste.
- Jačanje konkurentске sposobnosti.
- Osiguravanje dostupnosti i spremnosti kvalitetnih menadžera za popunjavanje sadašnjih i budućih menadžerskih pozicija.
- Stvaranje poluge za održavanje organizacione kulture kroz komuniciranje njene misije, uverenja, vrednosti i prakse menadžmenta.
- Priprema i osposobljavanje menadžera za rešavanje kompleksnih poslovnih problema u promenljivoj okolini kroz pružanje iskustva, znanja i veština potrebnih za buduće poslove i pozicije.

---

<sup>98</sup> Grujić D., Vojnović B., Simić Antonijević D., *Obrazovanje ljudskih resursa kao faktora razvoja malih i srednjih preduzeća*, Savremena poljoprivreda, Poljoprivredni fakultet, Novi Sad, 2011. str. 492.

- Razvijanje niza pojedinaca spremnih da preuzmu odgovornost i pozicije višeg menadžmenta.
- Sprečavanje menadžerskog zastarevanja i stalno aktueliziranje i širenje znanja i veština.
- Otklanjanje postojećih nedostataka u znanjima, stilu, stavovima i uopste u ponašanju menadžera.
- Povećanje ukupne menadžerske uspešnosti i fleksibilnosti.
- Osiguravanje većeg radnog zadovoljstva menadžera.

## **6. METODE I TEHNIKE RAZVOJA MENADŽERA**

Uz standardne metode obrazovanja kao što su predavanja, konferencije, filmovi i druge, razvijene su i specifične metode vezane za prirodu menadžerskog posla i ključne činioce menadžerske uspešnosti, kao što su komunikacione i interpersonalne veštine, socijalna osetljivost (empatija) i usmerenost na druge, samopouzdanje, motivacija postignuća, samopouzdanje, dijagnosticanje i rešavanje problema i slično.

Metode i tehnike razvoja menadžera takođe se mogu podeliti u dve osnovne grupe: metode koje se primenjuju na poslu i one koje se primenjuju izvan posla.

Najčešće korišćene metode i tehnike razvoja menadžera **na poslu**, odnosno razvoj putem iskustva su **rotacija posla i mentorstvo**.

Tabela 16. Rotacija posla i mentorstvo

<b>Rotacija menadžera</b>	Odnosi se na sistemsko i planirano postavljanje menadžera na različite poslove u različitim odeljenjima i jedinicama organizacije da bi osim različitih znanja stekao i celovit pogled na organizaciju i njeno poslovanje i razvio pozitivne stavove i odnos prema međufunkcijskoj saradnji.
<b>Mentorstvo</b>	Obuhvata proces rada i usavršavanja potencijalnih kandidata za menadžere ili više menadžerske pozicije pod vođstvom uspešnog menadžera. U osnovi tog pristupa menadžerskom razvoju je <u>model uloga</u> u kojem uspešan menadžer pruža dobar primer kako biti menadžer, rešavati probleme, raditi i komunicirati sa saradnicima i drugo. On pruža primer, tako da se posmatranjem mogu preuzimati pozitivni oblici ponašanja, ali takođe obučava i savetuje. On je <i>istovremeno model, trener i mentor</i> .

Tabela 17. Najčešće korišćene metode i tehnike razvoja menadžera **izvan posla** su sledeće

<b>Metode razvoja opštih menadžerskih veština</b>	To su metode razvoja različitih veština koje se traže od menadžera, npr. veštine vezane za interpersonalne odnose i komuniciranje, rešavanje problema, odlučivanje, saradnju, razvoj timova i drugo. Najčešće primenjivane metode su metode oblikovanja ponašanja, metode i tehnike razvoja i izgradnje timova, poslovne igre, pa treninzi za povećanje interpersonalne osetljivosti.
---	---

Osim ovih programa koriste se još: programi razvoja menadžerskog stila; programi i metode razvoja međukulturalnog menadžmenta; kontuirani obrazovni programi u vođenju, nadzoru i drugom.

## 7. POSLEDICE NEDOSTATKA PROMOCIJE KADROVA „EGZODUS MOZGOVA“

Odliv pameti ili *“egzodus mozgova”*, sugestivan je termin za fluktuaciju eksperata u inostranstvo i ukazuje na gubitak vitalnog potencijala koji se ne može nadoknaditi. Tim izrazom označava se pojava migracije visokoobrazovanih kadrova, odnosno odliv ljudskog kapitala iz zemalja u razvoju i tehnološki nerazvijenih zemalja u razvijene zemlje. Uzrok odlaska, pored ostalih mnogobrojnih, je **nemogućnost napredovanja**. Odliv pameti, ustvari je egzodus novijeg datuma, iako je do odlaska stručnjaka i naučnika iz nerazvijenih u razvijenije krajeve dolazilo još i u antičko doba (Platon je odvodio talentovane ljude sa ostrva u Atinu).

*“Egzodus mozgova”* posledica je kretanja na međunarodnom specijalizovanom tržištu specifičnog faktora proizvodnje - visoko specijalizovanih kadrova. Kretanje tog faktora proizvodnje rukovodi se istim motivom kao i kretanje kapitala - kreće se iz područja gde mu je proizvodnja niska u područja rada gde mu je proizvodnja visoka. Kriterijum maksimizacije produktivnosti ljudskog faktora je takođe izjednačavanje marginalnog troška sa marginalnim pihodom, dakle kadrovi će se kretati automatski tamo gde im je doprinos najveći. Takvo kretanje visoko specijalizovanih kadrova, rukovođeno tržišnim načelom, dovodi do alokacije potencijala kojim se na svetskom nivou maksimira proizvodnja. No, s druge se strane, nerazvijene zemlje još više osiromašuju.

U stvari, visoko stručni kadrovi su pretpostavka ekonomskog razvoja zemlje. Zbog toga, odliv pameti iz jedne nacionalne privrede

predstavlja za nju gubitak vitalnog potencijala. Zato posledica toga nije rast graničnog proizvoda ljudskog kapitala koji ostaje u zemlji, već dovođenje u pitanje stope rasta cele nacionalne ekonomije. Ako se neko želi konkurentski da slomi, treba mu uzeti kadrovsko jezgro. Osim toga, treba uzeti u obzir i troškove stvaranja takvog ljudskog kapitala. Ti su troškovi vrlo visoki i za zemlju u razvoju vrlo su veliki izdatak, koji se izdvaja iz sredstava za razvoj (troškovi obrazovanja, stipendije, studentski krediti). To je, u stvari, u neku ruku izvoz oskudnog kapitala. Takvo neracionalno rasipanje sredstava dovodi do produbljivanja jaza između razvijenih i nerazvijenih.

Zbog toga, svaka zemlja treba da učini sve da spreči takva kretanja visokoobrazovanih kadrova, posebno talenata, jer se jedino na taj način slabije razvijene zemlje mogu osigurati od preliivanja vitalnog potencijala, koji im je nužan za ostvarivanje razvojnih ciljeva.

Migraciju visoko obrazovanih kadrova iz nerazvijenih u razvijene zemlje uzrokuje mnogo faktora. Odluka pojedinca da emigrira, ako nema mogućnosti vlastitog razvoja i napredovanja u zemlji, donosi se uvek na temelju analize komparativnih prednosti. Svaki čovek komparira mogućnosti koje ima u svojoj zemlji s onima koje će imati u nekoj drugoj zemlji.

Najvažniji faktori koji dovode do odluke da se emigrira su:

⇒ razvijene zemlje privlače visokoobrazovani kadar vrlo visokim zaradama i standardom koji teško mogu ostvariti u nekoj manje razvijenoj zemlji,

⇒ u razvijenim privredama visoko obrazovanim kadrovima mnogo su dostupniji laboratorija, oprema, literatura i kontakti sa drugim kolegama iz struke putem seminara, simpozijuma, dakle povoljnije su mogućnosti profesionalnog razvoja,

⇒ nerazvijene privrede često su opterećene *tradicionalizmom* koji otežava prodor inovacija, često daje osećaj sputanosti svima koji se suprotstavljaju tim tradicijama, pa mladi kadrovi odlaze u zemlje na višem nivou razvoja, gde nalaze razumevanje za svoj razvoj i delovanje,

⇒ često se kadrovi, koji su proveli neko vreme u inostranstvu (specijalizacija) kada žele da stečena znanja primene u sopstvenoj zemlji, smatraju *nedovoljno iskorišćenim* i nedovoljno cenjenima, pa zbog toga odlaze u drugu sredinu,

⇒ zbog neadekvatnog planiranja potreba za kadrovima i profesionalnog razvoja dešava se da bude i višak visokoobrazovanih kadrova, te se javlja disproporcija između fizičkog i ljudskog kapitala, što odražava *nedostatak strategije razvoja i aktivne kadrovske politike*,

⇒ između razvijenih i nerazvijenih zemalja postoji tehnološki jaz, a naučnici odlaze u razvijene zemlje, jer one mogu osigurati bolje uslove za vlastiti razvoj i naučno delovanje,

⇒ na svetskoj sceni još nema ozbiljnije privredne integracije, pa nedovoljno jake ekonomske veze među zemljama smanjuju mogućnost komuniciranja i specijalizacije, što je razlog odlaska stručnjaka,

⇒ često naučnici u svojoj zemlji ne dobijaju priznanje za svoj rad, pa odlaze tamo gde su cenjeniji.

Nažalost, ni razlozi, ni trendovi odliva pameti nisu zaustavljeni. Šta više, i ne zna se koliko je naših stručnjaka otišlo izvan zemlje, ili koliko će ih uskoro otići. Na razna takmičenja znanja naših talenata dolaze strane mecene i bez dozvole i kontrole vrbuju naše mlade umove, koji će nakon završetka školovanja otići. To je, kako bi rekao **Barnal**, "*lov mladih slonova*", što je jeftinije od uzgoja. Koristi koje imaju razvijene zemlje od priliva ljudskog kapitala su ogromne, jer ljuski kapital ima veću vrednost za zemlju nego bilo koji drugi kapital. Zato je "*egzodus mozgova*" za nerazvijene zemlje i zemlje u razvoju vrlo veliki gubitak i još više produbljuje tehnološki jaz između razvijenih i nerazvijenih.

Stoga, svaka zemlja u razvoju i svako preduzeće mora izgraditi i sprovesti odgovarajući sistem napredovanja, ako želi zadržati i motivisati talentovane kadrove u cilju vlastitog razvitka. Odlaskom vrsnog stručnjaka u inostranstvo preduzeće, odnosno zemlja postaje siromašnija za oko 300 000 \$ uloženi sredstva za njegovo školovanje i profesionalni razvoj, a praktično neprocenljiv je gubitak svakog od njih kao proizvodnog potencijala.

## 8. APSENTIZAM

Kod frustriranih stručnih kadrova što nemaju mogućnosti otići u inostranstvo javlja se apsentizam i fluktuacija.

**Apsentizam** je izbegavanje dužnosti i neispunjavanje zadataka i to izostancima, neradom, pretvaranjem i drugim oblicima protesta. Fluktuacija kadrova je individualni korektiv vođenja kadrovske politike u preduzeću, traženje rešenja koja nisu omogućena njenim načelima i kriterijumima. Prema mnogim razmišljanjima, apsentizam je srednje stanje između integracije pojedinaca u preduzeću i napuštanja tog preduzeća, dok je fluktuacija prekid toga stanja, odlazak iz preduzeća. Međusobna povezanost apsentizma i flutuacije kadrova u vremenskom kontinuumu često proizilazi iz određenog tipa organizacije rada, te nezadovoljstva i otuđenosti radnika, što može uzrokovati raličite pojave među njima, pa i fluktuaciju kadrova.

**Fluktuacija kadrova** ili nestalnost kadrova, odnosno kako je neki nazivaju (**D. NJeiss**) "*kolebanje kadrova*" (engleski termin: turnover), oduvek se, uz ostale oblike ponašanja, koji su isto tako ocenjivani kao štetni (apsentizam, zakašnjavanje, slab učinak), smatrala jednom od najosetljivijih varijabli pri utvrđivanju klime u nekom preduzeću. **James L.**

**Price** je rekao za fluktuaciju da predstavlja stepen individualnih kretanja preko granice nekog društvenog sistema, što upućuje na to da je reč o procesu koji ne zadovoljava kadrove. Ne treba brkati fluktuaciju sa pokretljivošću kadrova, čiji je ona samo jedan od oblika.

Pokretljivost kadrova, kao sveobuhvatni pojam definiše se kao premeštanje radnika u vremenu, prostoru ili unutar neke strukture zanimanja. Ona obuhvata geografsku pokretljivost - postupak kojim neki radnik s obavljanja jednog zanimanja prelazi na obavljanje drugog, ali označava i fluktuaciju kadrova.

Nestabilnost kadrova kao nedovoljno istraženu pojavu teško je sagledati. Kao i kod apsentizma, njeni uzroci su složeni, a njena kolebanja često izgledaju protivrečno. Na njenu pojavu i širinu, u istoj meri kao i dublji uzroci, utiču konjunktura, te događaji u političkoj i ličnoj sferi. Kao sveopšta pojava koja pogađa sve zemlje, i većinu privrednih kolektiva, fluktuacija se posebno manifestuje kao izraz nezadovoljstva radnika, čiji su uzroci od slučaja do slučaja različiti.

Nezadovoljstvo novodošlog radnika može se objasniti ispunjavanjem onoga čemu se on nadao, ili na šta smatra da ima pravo, s obzirom na svoje sposobnosti, stručne kvalifikacije i iskustvo. Kada je reč o mladima, najviša stopa fluktuacije nalazi se kod onih koji su se tek zaposlili, dakle nakon nekoliko prvih nedelja, zbog nezadovoljstva prijemom, nemogućnosti profesionalnog razvoja i vlastite promocije, represivnosti hijerarhijskih odnosa što guši inicijativu stvaralaca. Najspособniji tada odlaze, jer će najlakše naći posao, što svaki kolektiv suočava sa gubitkom kadrovskih potencijala i smanjenjem proizvodnosti rada.

Krutost kadrovskih struktura, nepostojanje bilo kakve perspektive napredovanja, ukratko nezadovoljavajuća kadrovska politika, takođe može biti objašnjenje odlaska stručnih kadrova.<sup>99</sup>

Činioci iz lične sfere, koji se mogu sresti kod apsentizma i kod fluktuacije kadrova naglašenije su pristupni kod mladih radnika, nezadovoljnih uslovima rada ili neprilagođenih svom zanimanju za koje su se osposobili, a često i loše orijentisanih ili nedovoljno obrazovanih i informisanih. U sličnim sličajevima, fluktuacija kadrova usko je povezana sa nedovoljnim obrazovanjem i nedostatkom stručnih kvalifikacija. Za razliku od apsentizma, gde je stopa kod žena viša nego kod muškaraca, istraživanja u vezi sa fluktuacijom pokazuju da žene mnogo ređe menjaju zaposlenje od muškaraca. Kao i kod apsentizma, mesto rođenja i društvena izolovanost su dokazani uzroci nestalnosti.

---

<sup>99</sup> Geografska pokretljivost može biti praćena socijalnom pokretljivošću, odn. Promenom u društvenom statusu pojedinaca. Socijalna pokretljivost može biti: horizontalna – pojedinac promenom svog statusa ostaje u istom položaju, vertikalna – dovodi do promena u načinu na koji ostali ljudi nekog cene, automatska – do nje se dolazi nezavisno od volje pojedinca (odlazak u penziju), i dobrovoljna – označava se kao fluktuacija.



U novijim istraživanjima o namerama radnika da ostanu u preduzeću odnosno da ga napuste, predlaže se obuhvatan model koji se zasniva na ovim strukturnim (procesualnim) varijablama:

- ⇒ *ulazna pokretljivost* - odnosno kretanje s jednog nivoa na drugi u sklopu preduzeća, koja svoj izraz nalazi u naapredovanju i promociji kadrova;
- ⇒ *pravednost raspoređivanja* -predstavlja stepen do kojeg raspoređivanje kadrova je u korelaciji sa normama određenog preduzeća, gde snažna međusobna povezanost napredovanja i zasluga odražava visok stepen pravednosti raspoređivanja;
- ⇒ *instrumentalna komunikacija* - obim informacija o samom radu koje se prenose članovima preduzeća (kao što su informacije koje se službeno obavljaju tokom obrazovanja na radu);
- ⇒ *formalna komunikacija* - stepen do koga se informacije službeno prenose članovima kolektiva (podsredstvom službenog ocenjivanja kadrova).

Novi oblici organizacije rada bili su - još uvek i jesu - pokušaj da se uklone negativni efekti apsentizma i fluktuacije. Sa druge strane, nije dovoljno ograničiti se na obračun sa negativnim posledicama te pojave, već je potrebno i otkrivati koji su aspekti organizacije rada nespojivi sa dobrim zdravljem radnika, koji je to ritam rada koji nije prilagođen psihološkim granicama (koje može podneti ljudski organizam), ili kako sprečiti prekomernu rascepanost rada koja zamagljuje njegov smisao i ciljeve. Postoji i apsentizam i fluktuacija koju je nemoguće suzbiti, čija se stopa ne može smanjiti nikakvim merilima poboljšanja organizacije ili uslova rada, a njihovi su uzroci takvi da ih je nemoguće otkloniti: neprofesionalne bolesti, "opravdani" porodični razlozi, neke ljudske osobine i sl.

## **XI GLOBALNA PITANJA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA**

Sticanje znanja uključuje složene kognitivne procese: percepciju, učenje, komunikaciju, asocijaciju i zaključivanje. Svrha upravljanja znanjem je stvaranje i umrežavanje individualnog znanja, transformacija individualnog u kolektivno znanje, te ciljano korišćenje svih oblika znanja u procesima pružanja usluga višeg kvaliteta<sup>100</sup>. Sa stanovišta takve komunikacije, znanje se posmatra kao:

- implicitno (skriveno), znanje, ono koje je neizrečeno, intuitivno, iskustveno i praktično, tj analogno (ne može se prenositi bez zadržke, jer ni jedna verbalizacija, kao npr. lične veštine, sposobnosti i slično, nije dovoljno sveobuhvatna);
- eksplicitno (izraženo) znanje, kome je moguće dati neki formalni oblik, odnosno ponoviti ga (taj formalizovan oblik znanja omogućava njegovo prenošenje i opšte razumevanje).

Protok znanja kroz organizaciju odvija se kroz tri nivoa: nivo znanja, nivo podataka i nivo delovanja, a komunikacija među njima obavlja se kroz informacione, dokumentacione i komunikacione procese, proces primene znanja i proces učenja.

Na prva dva nivoa, zaposleni, imajući u vidu kontekst i informacije, iz podataka generišu implicitna znanja, dok se kroz dokumentovanje to implicitno znanje ponovo pretvara u podatke i postaje eksplicitno. Na trećem nivou, nivou delovanja, odvija se proces razvoja znanja i primene znanja u stvaranju boljeg kvaliteta. Tokom korišćenja, znanje se, na nivou delovanja, pretvara u konkretna dela koja stvaraju vrednost za preduzeće. Saznajni proces (uspostavljanje uzročno-posledičnih veza), posle sprovedenih akcija, omogućava učenje, čime se proširuje postojeće "znanje preduzeća".

---

<sup>100</sup> Brinkley I., Lee N.: *The knowledge economy in Europe*, A report prepared for the 2007 EU Spring Council, October 2006, стр. 3., [http://www.theworkfoundation.com/Assets/PDFs/KE\\_Europe.pdf](http://www.theworkfoundation.com/Assets/PDFs/KE_Europe.pdf).

Upravljanje znanjem na pomenuta tri nivoa odvija se na sledeći način<sup>101</sup>:

- na nivou podataka najvažnija aktivnost je podsticanje i podržavanje komunikacije i povezivanja podataka korišćenjem informacionih tehnologija;
- na nivou znanja se, kroz odgovarajuću organizaciju i kulturu ustanove, može postići kvalitetna razmena i širenje, odnosno povezivanje znanja;
- na nivou delovanja, samo odgovarajuće oblikovanje procesa može garantovati da znanje, stečeno putem saznanja, a kroz realizaciju prethodnih poslova, stoji na raspolaganju i može da bude upotrebljeno u novim uslovima i izazovima.

U savremenim uslovima poslovanja, ključni zadatak i funkcija menadžera je da obezbede kvalitetne ljude koji će raditi u firmi, motivisati ih za rad, obrazovati ih i razvijati tako da postižu najbolje moguće rezultate i daju doprinos ostvarenju postavljenih ciljeva firme. Teži se modelu da menadžment odabere najbolje stručnjake koje će pustiti i omogućiti im da obavljaju posao na sopstveni način. U modernom menadžmentu, upravljanje ljudskim resursima je danas najteža funkcija. Nadležnost menadžera za ljudske resurse uključuje sledeće aktivnosti:

- postavljanje pravih ljudi na prave poslove; pomoć u orijentaciji novozaposlenih; praćenje rada svih zaposlenih pojedinačno i procenjivanje potrebe za njihov razvoj; obuka zaposlenih za poslove koje nisu ranije obavljali; razvoj kreativne saradnje i dobrih međuljudskih odnosa u firmi na svim nivoima; kreiranje sistema nagrađivanja; obezbeđenje potrebnih uslova za rad i zaštita zdravlja zaposlenih.

Sagledavanje i koordinisanje svih ovih aktivnosti zahteva specifične veštine i sposobnosti, koje ulogu menadžera ljudskim resursima čine osobu izuzetnih intelektualnih sposobnosti, veštine komunikacije, predviđanja, poznavanja mnogih pretpostavki MLJR koje su zasnovane na poznavanju mnogih naučnih teorija i principa, veštine pregovaranja itd.

---

<sup>101</sup> Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom, Hrvatska gospodarska komora, Zajednica za unapređivanje intelektualnog kapitala, Zagreb, studeni, 2004. <http://hgk.biznet.hr/hgk/fileovi/3742.pdf>.

## XII STATUS KAO ELEMENT UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Ono što je bitno za menadžment ljudskih resursa u svakom preduzeću je **status**. To je lični - pojedinačan rang osobe u poređenju sa drugima. Naravno, formalna organizacija ima postavljen - stvoren status, dok je koncept primaran u neformalnoj organizaciji. Status svakog člana u preduzeću ima značajan uticaj na moral i efikasnost.

**Statusni izvori ili socijalni rang** može biti formalne ili neformalne prirode. Primeri ovih izvora moguće je sagledati u narednoj tabeli:

ZVANIČNI IZVORI	NEFORMALNI IZVORI
ZANIMANJE NAZIV POSLA FIZIČKA LOKACIJA ORGANIZACIONI NIVO	OBRAZOVANJE GODINE STAŽ KVALIFIKACIJA RELIGIJA RODITELJSTVO POL KVALITETI UDRUŽENJA

Slika 13. Statusni izvori ili socijalni rang

Očigledno je da izvesna zanimanja stvaraju određeni prestiž u odnosu na druga. Na primer, posao "belih okovratnika"(administracije) je više vrednovan nego poslovi "plavih okovratnika"- radnika. U pojedinim kompanijama menadžment je otkrio, sa velikim iznenađenjem, sledeće diferencije statusa: telefonistkinje-operateri na međunarodnim vezama imaju veći socijalni status nego telefonski operateri u lokalnim vezama; kuvari koji rade sa belim mesom imaju bolji status od onih koji rade sa tamnim mesom; personal u kafeteriji koji rukuje sa činijama riba ima manji prestiž od onih koji serviraju bif-meso. Posao dodeljen osobi i nivo organizacije su značajni izvori statusa. Generalno, viši organizacioni nivo znači i viši nivo prestiža. Ali, status jednog zanimanja (profesije) zavisi od ranga usklađenog sa nekim koji je ispred njega, a ne samo od menadžmenta.

Na kraju, postoji status koji dolazi od pojedinih asocijacija. To predstavlja socijalni rang koji dolazi na bazi prijateljstva, srodstva ili socijalnih organizacija. Članstvo u nekom bratstvu ili klubu i unapređenje u nekim školama su primeri statusa koji se dodeljuje osobi na osnovu statusa

odnosne velike grupe. Članstvo u ovim grupama često je zasnovano na prisvojenom posedovanju nekih drugih personalnih izvora statusa.

a) Vidljiv spoljašnji znak neke društvene pozicije naziva se **statusni simbol**.

Stranac može ući u organizaciju ako je svestan statusne hijerarhije i ako stiče socijalnu brzinu čitanjem različitih simbola. Statusni simboli različiti su od firme do firme. Na primer, neko može očekivati da bi njegov statusni simbol porastao posedovanjem novog kancelarijskog nameštaja. U nekoj organizaciji visoke statusne pozicije date su starim pokretnim pisaćim stolovima, gde su se niži poslovi kompletirali sa novim, sjajnim i modernim nameštajem. Simboli se mogu menjati sa vremenom. Neki tipični statusni simboli u biznisu su: titule; nagrade; bonus (robni plan); veličina i lokacija pisaćeg stola ili kancelarije; tip automobila koga kompanija određuje; lokacija parking prostora i rezervisanog mesta za parkiranje; sekretarica; privatnost; korišćenje klubova; pozivi na koktel-prijeme; kancelarijski nameštaj; uključujući zastirke; slike; stolove i slične proizvode; službeni certifikati (diplome); privilegije, uključujući slobodno kretanje; sloboda određivanja svog radnog vremena i vremena za kafu; ceremonije uvođenja; broj prozora u kancelariji.

b) Status proizvodi nekoliko željenih prednosti:

- Pre svega, to je prednost u susretu gde je potrebna individualnost. Mnogi ljudi žele da budu izabrani na nekom stepenu poslovanja od strane drugih i da imaju mogućnosti da budu prepoznatljivi. Statusni simboli stvaraju dodirljivu evidenciju takvog poštovanja.

- Status omogućava olakšice u procesu komuniciranja. U toku dana svako od nas dobija (u poslovnom svetu) veliki broj poruka od ljudi koje lično ne poznajemo. Statusna pozicija -titula ličnosti pomaže nam da procenimo vrednost poruke. Na primer, ako vam lekar kaže nešto o bolovima u leđima, takva informacija će verovatno imati više značenja za vas nego ako neko od njegovih asistenata postavi dijagnozu bolesti.

- Status, takođe, služi kao motivacioni plan za menadžment. Mnogi menadžeri su otkrili da će se radnici boriti za prestiž i simbole prestiža isto tako snažno kao i za novac. Upotreba takve nefinansijske pobude nastaje kao posledica obuhvatnijeg i efikasnijeg sistema. Poslovna titula (titula stečena na radu) u velikom broju slučajeva je satisfakcija za veću zaradu novca. Status kao motivacioni alat ima svoju najveću upotrebu u situacijama gde se novčani zahtevi susreću na raznim nivoima. Ako je menadžment svestan važnosti statusnih simbola, on ga može kontrolisati za povećanje produktivnosti.

### XIII MOĆ U FUNKCIJI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

*Sposobnost uticaja na ponašanje drugih osoba se naziva moć.* Kao i status, moć po prirodi nije ni formalno ni neformalno potpuna (savršena). Koncept moći nastaje (dolazi) iza kapaciteta osiguranih u formalnoj organizaciji. Moć je emocionalno opterećena vremenom, posebno u kulturi gde se naglašava individualnost i jednakost. Nazvati menadžera tražiocem moći je oblik sumnje na njegove motivacije i aktivnosti. Neki od ovih negativnih pogleda izlaze iz starih analiza koje govore da je moć štetna - ona korumpira ljude i komponovana je od gole sile. Moderna poslovna kompanija stvara veliku koncentraciju ekonomske moći koja materijalno poboljšava životni standard miliona ljudi. Kada takva koncentracija vodi zloupotrebi, pojaviće se kontrola pre eliminacije. Moć može biti visoko efikasan instrument za dobrobit.<sup>102</sup>

#### 1. IZVORI MOĆI

Izvori moći su mnogobrojni i različiti i ne nalaze se pod kontrolom menadžmenta. Neki od izvora mogu se sažeti u sledećem.

**a) Legitimna moć** Ovaj tip moći nastaje iz formalne pozicije ličnosti, odnosno njenog autoriteta. Ona rezultira iz položaja osobe i njene pozicije u organizacionoj strukturi gde je odobrena od legitimnih autoriteta. Pojedinci se osećaju obaveznim da rade kako njihovi pretpostavljeni kažu.

**b) Nagradna moć** Nagradna moć se izvodi iz sposobnosti ličnosti da nagrađuje druge osobe. Nagradna moć može biti formalna i neformalna. Formalna nagradna moć može zavisiti od menadžerove sposobnosti da stekne unapređenje ili da nagradi podizanje radnika. Neformalna grupa može nagraditi osobu kroz prihvatanje kolega-radnika, odnosno njihovim pristankom.

**c) Prinudna moć** Prinudni tip moći se izvodi iz sposobnosti kažnjavanja ili preporučene kazne. Sa formalne tačke gledišta, menadžeri mogu imati pravo da podstiču radnike. Neformalna grupa može kažnjavati osobe nametanjem tihog tretmana - tiho i ne javno.

**d) Referentna moć** Ovaj oblik moći je baziran na držanju ili želji da neko bude držalac moći. Pojedine osobe i njihove karakteristike uticaće na stepen kojim druge osobe žele da se identifikuju i budu

---

<sup>102</sup> Stefanović V., Cvijanović D., Vojnović B., *Lavirinti menadžmenta*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012. str. 176.

udružene sa tom osobom. Predsednik J.F.Kennedy je bio veoma poznat po posedovanje ove moći . Njegov savet je bio: " Ne tražite ono što vaša zemlja može da uradi za vas, već ono što vi možete da uradite za nju!", što je imalo veliki značaj kod hiljade volontera u kompaniji Peace Corps.

e) **Ekspertna moć** Ovaj oblik moći dolazi iz posedovanja posebnog znanja ličnosti ili njegove veštine. Ovo je često najefikasniji tip moći. Ako je pojedincima uskraćen formalni autoritet, ekspertna moć na pojedinim položajima daje ovim osobama vredan značaj. Ekspertna moć posedovana od pomoćnika se veoma teško prihvata od strane menadžera. Na primer, ako je programer na kompjuteru postao veoma stručan i kompetentan da bi mogao samostalno da radi u organizaciji, može se desiti da njegov pretpostavljeni (nadzornik) nema znanja niti sposobnosti da ga ukori iz straha da će napustiti posao ili sabotirati nadzornika.

Ovo unosi više svetlosti između linijske i štabске organizacije: linijska organizacija ima legitimnu moć, gde štab zavisi od ekspertne moći. Formalno pravo upravljanja firmom ostaje linijskim menadžerima, ali snaga upravljanja njome (organizacijom) razvodnjava se i širi među brojnim ekspertima.

## **2. MOĆ VS. FORMALNOG AUTORITETA MENADŽERA**

Koncept moći koji je napred naznačen daleko je iza formalnog autoriteta. Totalna moć ličnosti može se predstaviti sledećom formulom:

$\text{Ukupna moć} = \text{Legitimna moć} + \text{Moć nagrađivanja} + \text{Prinudna moć} + \text{Referentna moć} + \text{Ekspertska moć}$
--

Totalna moć ličnosti je ukupnost navedenih obilka moći. Glavna moć dobijena pozicijom menadžera u organizaciji je legitimna moć. Navedena formula pokazuje da totalna moć može biti ojačana ili oslabljena nagradama, prinudama, referentnom ili ekspertnom moći. Ovo je razlog što se u formuli nalaze znaci (+) i (-). Na primer, nadzornik sa malom legitimnom moći može još uvek biti moćan ako je ekspert u svom poslu. Na drugoj strani, menadžer sa znatnom legitimnom moći može biti stvarno bespomoćan zbog nedostatka znanja u poslu.

Pre nego što je predsednik Regan postavio Sandry Day O'Connor za sudiju u Vrhovnom sudu (Supreme Court), ona je već imala veliku referentnu i ekspertnu moć. Nakon ovog izbora, ona je sebi dodala još i legitimnu moć zasnovanu na poštovanju ljudi koju oni imaju prema njenoj poziciji, nagradama, prinudnoj moći, a što je nastalo iz sposobnosti da odredi koristi i kazne u važnim slučajevima.

Istraživanja pokazuju da dobar menadžer mora imati uticaj za sticanje i upotrebu moći. U brojnim studijama pokazano je da preko 70%

menadžera imaju visoke potrebe za posedovanjem moći, nego što je to slučaj kod ostale populacije. Bolji menadžeri imaju jače potrebe za posedovanjem moći, nego što je to kod drugih osoba. Ova potreba nije normalna želja da se bude diktator niti je to neophodno kretanje za ličnim unapređenjem. Bolji menadžeri imaju potrebu da moć socijalizuju, pre nego personalizuju ličnu moć. Na drugoj strani, kada menadžeri osete veliku potrebu da kao takvi, imaju uticaj na druge, tada teže da budu manje efikasni u mnogim organizacijama. Kontrola situacionih faktora, zajedno sa "u" i "van" organizacije, je značajna briga modernog menadžera. Zabeleženo je, da kada organizacije rastu uveliko i kompleksno, tada niko nema snage da upravlja unutrašnjim zavisnostima - upravljaće grupa koja se dominantno razvija. Ova koalicija je ponekad formalizovana u predsednikovoj ili kancelariji izvršioca. Ako predsednik firme snažno zavisi od vice-predsednika za finansije, tada je verovatno da je vice-predsednik član dominantne koalicije i da ima moć u prekoračenju onoga što sugerira u zvaničnoj tabeli. U organizaciji manje, (a ponekad povremeno i mnogo), koalicije se formiraju tako da zadatak, koji uključuje značajnu nezavisnost, može biti izvršen.

### **3. PROCES KOMUNICIRANJA**

Komuniciranje je prenos (transfer) informacija i ideja, razumevanja i osećanja među ljudima. "Komunikacija je sredstvo kojim ubeđujemo, informišemo, motivišemo i vodimo pojedinca prema grupnom cilju. Suština grupnih napora je saradnja, a ključ za saradnju je komunikacija. Uspešan menadžer mora, zbog toga, biti sposoban za međuljudsku komunikaciju."<sup>103</sup>

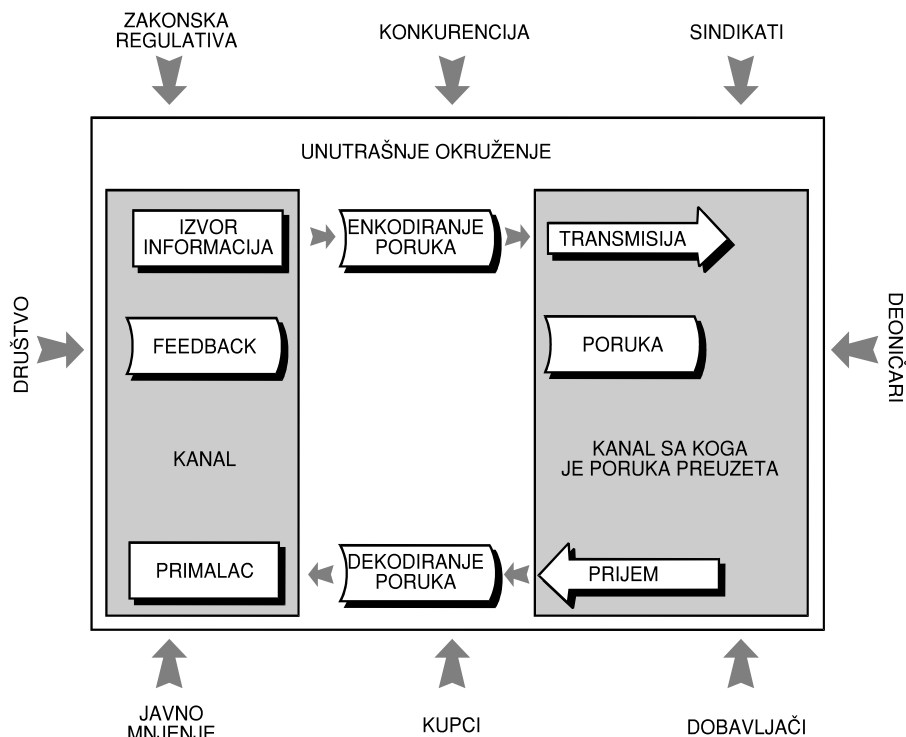
U organizaciji, komuniciranje priprema sredstva (način) kojim se ciljevi mogu ostvariti. Način na koji se planovi mogu implementirati i akcije koordinirati u cilju ostvarenja pojedinačnih ciljeva moraju biti zasnovani na komuniciranju sa pojedincima. U stvari, procenjuje se da menadžeri provode veliki deo vremena u komuniciranju (prosečno 75%). Komuniciranje priprema sredstva kojim članovi firme mogu biti stimulirani da ostvare plan organizacije sa željom i entuzijazmom.

Komuniciranje se uvek mora odvijati između dve ili više osoba. Uzvik za pomoć na pustom ostrvu nije komunikacija; ako predavanje profesora niko ne sluša, to takođe nije komunikacija. Osnovni elementi komuniciranja pokazani su na narednoj šemi.

---

<sup>103</sup> D.A.Wren i D.Voich, "Menadžment", Grmeč, Beograd, 1994, str. 370





Slika 14. Komunikacioni proces

Svaki korak predviđen u ovom organogramu je kritičan za uspeh. Izvor (pošiljalac) je osoba koja ima ideju ili poruku za komuniciranje (sa drugom osobom ili osobama). Problem koji nastaje u komunikacionom procesu u tesnoj je vezi sa našim predznanjem, iskustvom i ciljevima učesnika. Prvi korak u komunikacionom procesu sastoji su u obavezi pošiljaoca da pretvori poruku ili ideju u set simbola koje će primalac razumeti. Reči (slova) na ovoj strani su simboli koje vi razumete kao čitalac. Zvuk (zavijanje) kola na autoputu je upozorenje da je došlo do incidenta. Taj zvuk postaje simbol opasnosti.

Komunikacija je prenos informacija i značenja od jedne do druge osobe, preko razumljivih simbola. To je način razmene ideja, stavova, vrednosti, mišljenja i činjenica. Suštinski, komunikacija je proces koji zahteva postojanje **pošiljaoca**, koji inicira proces i **primaoca**, koji kompletira komunikacionu vezu. Kada se pokušava da uspostavi komunikacija, poruke se šalju kroz sredstva kao što su govor, pisanje, akcije i crtanje. U suštini, mogu se upotrebiti brojni kanali za prenos poruke. Reči se prenose govorom kroz medije kao što su: konverzacija licem u lice, telefonsko komuniciranje, radio i TV. Knjige, stvari i pisma mogu pomoći kao pisani kanali za prenos poruka. Osećaj dodira, miris i ukus nisu verbalni kanali prenosa poruka (mada za slepe osobe čitanje Breja (azbuka za slepe) dodir predstavlja verbalni kanal prenosa informacija). Mnoge

značajne komunikacije realizuju se bez reči.

Primalac poruke mora istu najpre dekodirati konvertovanjem simbola u znake razumevanja. Primalac poseduje različitu kulturu i znanje. Komuniciranje se uspešno širi kada primalac dekodirane poruke razume. Povratna sprega osigurava tačnost prijema i obaveštenje pošiljaocu da li je ista uredno primljena od strane primaoca, i da li je ista pretvorena u akciju.

Nacionalna asocijacija proizvođača (The National Association of Manufacturers) sugerisala je da predmet komuniciranja treba da budu informacije o:

- ◆ kompaniji - njene operacije, proizvodi i izgled,
- ◆ politici kompanije i praksi koja se odnosi na personal i njegov posao, odmor, starešinstvo i saistem plaćanja,
- ◆ posebnim situacijama koje se javljaju u kompaniji, kao što su promenama menadžmenta, ili promene u planiranju izbacivanja zastarele proizvodnje,
- ◆ opštem ekonomskom sistemu u kojem kompanija i njeni radnici rade.

Radnici žele da znaju sledeće:

- njihov status u odnosu na upravljačku strukturu,
- njihov status u odnosu na neformalnu organizaciju s respektom na svoj individualni status,
- buduće događaje i ekonomsku sigurnost kompanije,
- operativne informacije koje će moći da razvijaju ponos u radu.

## **4. KANALI KOMUNICIRANJA**

Preduzeća stvaraju mnoge kanale za komuniciranje. Kanali komuniciranja su sredstva kojim se prenose informacije. Kanali komuniciranja mogu se podeliti na: formalne i neformalne. *Formalni kanali komuniciranja* su oni kanali koji su oficijelno uspostavljeni u preduzeću. Sve instrukcije i informacije odvijaju se preko ovih kanala, a informacije teku odozdo naviše. Informacije se takođe prenose i preko neformalnih kanala. *Neformalni kanali komuniciranja* su putevi prenosa informacija u preduzeću nasuprot formalnim kanalima.

### **4.1. Formalni (niži) kanali komunikacija**

Mnogi menadžeri naglašavaju važnost komuniciranja na nižem nivou organizacije (nižim kanalima komuniciranja). Oni su svesni neophodnosti naređivanja odozgo i gledišta pomoćnika. Verovatno je, da je

logika ovih naređenja stimulirana željom za akciju. Neki od mnogobrojnih kanala sposobni da prenose informacije naznačeni su u daljem izlaganju.

**Lanac komandovanja.** Naredbe i informacije mogu se dati lično ili u pisanoj formi i preneti sa jednog na drugi nivo. Ovo je najrasprostranjenija upotreba kanala podesna kako za pojedince tako i za grupe. Najbolji način na koji komunikacije teku naniže (niže) je interakcija licem u lice. S toga, pomoćnik, bilo menadžer ili radnik treba da postane dobar slušalac. Jezik tela, ton u glasu, i drugi neverbalni signali veoma su važni u komuniciranju. Mlada osoba može da postavi pitanje kako bi razumela poruku. Takva osoba može da ne postavi pitanja zbog straha da ne izgleda glupa, što može dovesti do pogrešne akcije.

Pisana dokumenta takođe ostvaruju veći značaj nižih kanala komuniciranja kroz kanale komandovanja. Pisma i memorandumi treba da su napisani tako ta budu razumljivi. Nažalost, pogrešne interpretacije su veoma česte. Niži i srednji menadžeri ne smeju podsticati konfuzne informacije, jer moraju pomoći saradnicima da dobro razumeju svaku poruku koja dolazi sa višeg nivoa ili od njih. Direktiva mora biti upućena na jezik saradnika. Pisane komunikacije treba da se koriste za slučajeve koji su krajnje važni za ličnost menadžera ili kompaniju. Permanentne informacije kao što su: politika, procedure i pravila obično treba da su napisane.

Takođe, menadžeri treba da stvaraju komunikacije u koje oni ne sumnjaju kako one ne bi od strane drugih bile nerazumljive.

**a) Tabla sa slikama i biltenom.** Informacije koje se odnose na radnike u kompaniji često se stavljaju u vidu postera ili biltena na oglasnoj tabli. Međutim, najveći broj radnika ne čita poruke stavljene na pomenutim tablama.

Ovo je osobito prisutna istina kada slike i bilteni nisu sveži, odnosno aktuelni. To izaziva dugo ostajanje informacija na tabli, tako da njihova aktuelnost prestaje, pa stoga postaju nekorisne. Ovaj kanal komuniciranja može se smatrati samo kao dopunski plan.

**b) Kućne novine.** Mnoge kompanije imaju svoje novine ili pamflete koje nazivaju novine svoje firme, ili kućne novine.

Pored ovih kanala komuniciranja treba spomenuti još i sledeće:

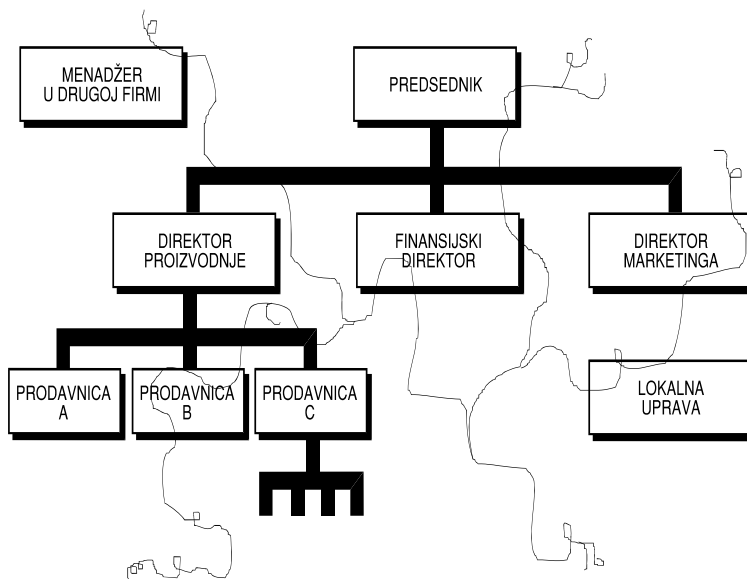
- pisma i plaćeni inserti,
- radnički priručnici i pamfleti,
- godišnji izveštaji,
- sistem sugestija,
- upitnici,
- žalbene procedure i dr.

## **4.2. Neformalni kanali komuniciranja**

Neformalni kanali komuniciranja nisu uključeni u formalnu organizaciju strukturu. Ako neki menadžer ima problem koji se tiče drugog sektora, nastali problem oba menadžera, uz kafu, svakako trebaju rešiti. Kada su menadžeri na istom organizacionom nivou, takva komunikacija među njima poznata je kao lateralna komunikacija. Ova forma komuniciranja koristi se iz stvorenog među-personalnog odnosa. Mora se najpre uspostaviti zajedničko poverenje, a to uvek traži vreme. Uspešna lateralna komunikacija može poboljšati produktivnost u oba sektora. Neka preduzeća sprovode lateralnu komunikaciju kao deo formalne organizacione strukture.

Drugi tip neformalnog kanala komuniciranja koji je sporedan formalnom lancu komandovanja je dijagonalna komunikacija. U dijagonalnoj komunikaciji informacije se menjaju sa njihovom visokom/niskom vrednosti u organizaciji ali ne direktno u formalni lanac komandovanja. Ovo nije automatski proces. Mora se najpre razviti poverenje. Mora se obratiti pažnja na korišćenje dijagonalne komunikacije, jer brzi nadzornici mogu postati agresivni. Uspešnim korišćenjem, dijagonalna komunikacija može biti važni informacioni izvor za menadžere.

Sistem "vinove loze" je neformalni način komuniciranja koji postoji u organizaciji, ali se može raširiti među organizacijama. Sistem "vinove loze" ne poštuje formalne linije autoriteta i često se širi po celoj organizaciji. Međutim, ovaj sistem dobija najviše informacija iz formalne organizacije. On takođe prenosi ove informacije mnogo brže nego što to čini formalna organizacija, uz napomenu da takve informacije ponekad mogu biti netačne. Zaposleni u celini smatraju da je sistem "vinove loze" jedan od primarnih izvora tekućih informacija.



Slika 15. Sistem "vinove loze"<sup>104</sup>

Sistem "vinove loze" ima četiri karakteristike:

Prvo, on prenosi informacije u svim pravcima kroz preduzeće. Informacije u sistemu "vinove loze" mogu ići gore, dole, lateralno i dijagonalno u isto vreme. One mogu povezati organizacione jedinice (delove) koji imaju posredan formalni odnos.

Drugo, sistem "vinove loze" brzo prenosi informacije. Ne postoji zabrana bilo kakve procedure ili politike za njihov prenos. Lanac komandovanja ne treba da se sledi. Jedna informacija data u sistemu "vinove loze" može uvek trenutno pokrenuti neku tačku (problem) u organizaciji.

Treće, sistem "vinove loze" je selektivan za onoga ko dobija informacije. Sa ovim saznanjem neki ljudi su saglasni, drugi ne. Postoji izvestan broj ljudi kojima čak ni torokuše ne mogu da govore. Zbog toga, neki menadžeri nisu svesni sistema "vinove loze". Sistem "vinove loze" se širi unutar formalne organizacije. Veliki broj informacija u firmi ne stvara se samo u toku rada. Radnici mogu biti jedan deo kanala kroz koji kruže informacije.<sup>105</sup>

Četvrto, tokovi veza su isprepletani i kao takvi, postoje na stotine i hiljade. Menadžeri ne treba da ignorišu sistem "vinove loze", budući da se isti, kao neformalni komunikacioni kanal u organizaciji ne može eliminisati.

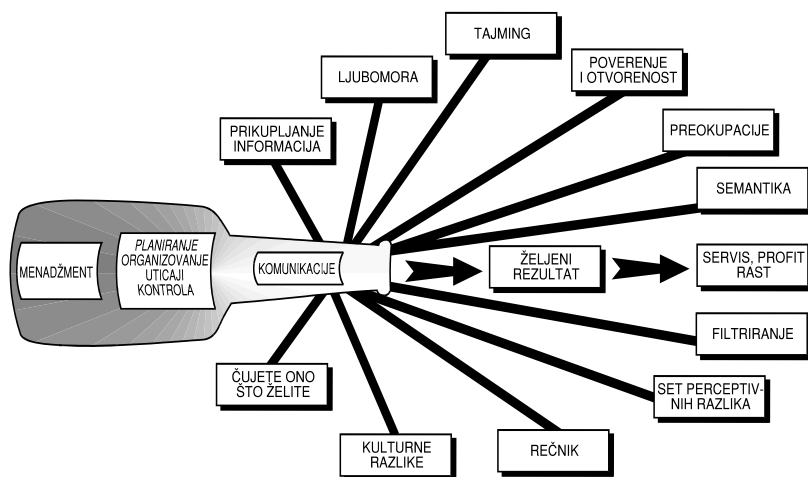
<sup>104</sup> Stefanović V., Cvijanović D., Vojnović B., *Lavirinti menadžmenta*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012. str. 179.

<sup>105</sup> Stefanović V., Cvijanović D., Vojnović B., *Lavirinti menadžmenta*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012. str. 185.

Pametni menadžeri pokušavaju da ostvare sklad u sistemu "vinove loze". Takvim ponašanjem oni koriste validnost informacija, tako da su u mogućnosti da izbace netačne informacije i zamene ih tačnim. Sistem "vinove loze" veoma je važan deo komunikacionog procesa, bez obzira što napredne firme pokušavaju da učine formalni komunikacioni sistem što je moguće efikasnijim.

## 5. BARIJERE (PREPREKE) U KOMUNICIRANJU

Uspešno komuniciranje podrazumeva da primalac informacije ili poruke korektno interpretira poruku koju dobija od pošiljaoca. Veoma često, to ipak nije slučaj, budući da se na relaciji pošiljalac-primalac dešavaju prekidi usled različitih smetnji. Posmatranje 32.000 radnika u 26 organizacija pokazalo je da samo polovina radnika misli da su organizacione komunikacije tačne i iskrene, a dve trećine smatra da su one nekompletne. Ako menadžer kaže radniku da "proizvede više delova nego što je norma", a radnik proizvede samo 2 dela više, pa menadžer želi najmanje još dvestotine, sigurno je da će doći do nesporazuma i smetnji u komuniciranju. Uspešne menadžment odluke moraju proći kroz gulića flaše ili barijere komuniciranja, ukoliko organizacioni ciljevi treba da se ostvare. Ako su barijere prekomerne, komunikacije se moraju reducirati (smanjiti) na tačku gde se ciljevi organizacije ne mogu ostvariti. Barijere se mogu klasifikovati kao tehničke, jezičke ili psihološke.



Slika 16 . Uspešne menadžment odluke moraju proći kroz barijere "gulića flaše" da bi komuniciranje ostvarilo željeni rezultat.<sup>106</sup>

<sup>106</sup> Stefanović V., Cvijanović D., Vojnović B., *Lavirinti menadžmenta*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012. str. 181-182.

## 6. TEHNIČKE BARIJERE (SMETNJE) U KOMUNICIRANJU

Barijere okruženja (sredine) u komuniciranju odnose se na tehničke smetnje. Određivanje vremena, preopterećenost (nagomilanost) informacijama i kulturne razlike tri su takve barijere.

**a) Timing (izbor trenutka, tempiranje)** Pod timingom, ili izborom trenutka podrazumeva se vreme kada sa porukom treba komunicirati. Za menadžere je veoma važno da odrede vreme prenosa poruke. Na primer, menadžer koji treba da ukori saradnika za preteranu sporost, mora najpre da razgovara sa njim, ali što je moguće pre, budući da je takav slučaj nastao. Radnik će nastali slučaj verovatno zaboraviti ako je od njegovog nastajanja prošlo, recimo šest meseci. Izbor trenutka, u ovom slučaju, za saopštenje poruke je veoma važan.

**b) Prekomernost informacija** Putem mnogih kanala i odgovarajućih medija "bombardovani" smo prevelikom količinom informacija, tako da se pitamo, da li je usled toga došlo do njihove inflacije, odnosno prekomerenosti. Prekomerenost informacija je stanje koje nastaje kada pojedinac prezentira suviše mnogo informacija u kratko vreme. Usled stvaranja prekomernih informacija dolazi do smetnji u komuniciranju.

**c) Kulturne razlike** Kulturne razlike takođe mogu biti izraz pretnji u komuniciranju. Vreme predstavlja veoma vrednu robu, a rok sugerira urgentnost. Međutim, na Srednjem Istoku tačan rok se ignoriše i ne smatra vrlinom. Ako klijent čeka ispred kabineta trideset minuta u SAD, takvo čekanje se može smatrati da osoba ima nizak status. U Latinskoj Americi kašnjenje od trideset minuta se prihvata kao nešto sasvim normalno. Ukoliko ponuđeni ugovor (potpisani) nije u realizaciji za period od sedam meseci ili godinu dana, Amerikanac smatra da je druga strana izgubila interes za njegovu realizaciju. U Japanu, dugo odlaganje znači opadanje interesa, a samo odlaganje predstavlja čestu taktiku koja se koristi u vezi sa nestrpljivim Amerikancima. Amerikanci sprovode najveći biznis u međusobnom intervalu na udaljenosti od pet do osam stopa; razdaljina od jedne do tri stope sugerira na veću bliskost ili prisnu obavezu među partnerima. Što se tiče statusnih simbola, kancelarije u SAD koje su lepo nameštene i locirane na poslenjem spratu oblakodera predstavljaju lični prestiž. Na Srednjem Istoku, veličina i dekor kancelarija znači malo ili nimalo. U Francuskoj uobičajeno je da menadžer bude lociran u sredini zgrade, odnosno u sredini svojih pomoćnika da bi ih kontrolisao.

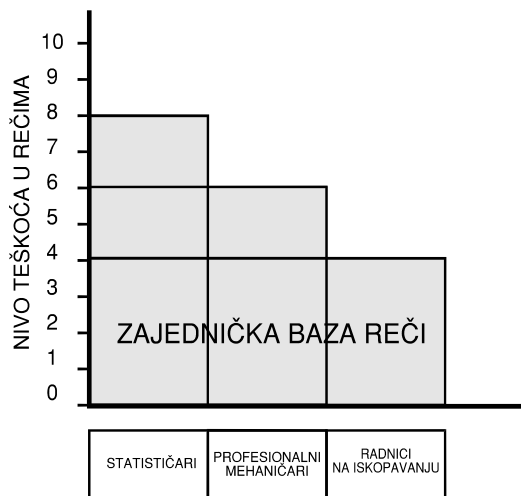
## 7. JEZIČKE BARIJERE

Jezičke barijere nastaju zbog neadekvatne upotrebe reči kao i različitih značenja koje pojedine reči imaju u datom kontekstu rečenice ili

iskaza.<sup>107</sup>

a) **Rečnik** Menadžer mora razumeti vrstu audijencije (poruke) koja je njemu adresirana. Statističari, mehaničari i kopači rovova imaju različit rečnik. Reči koje imaju statističari i kojima se oni služe, imaju mali značaj za kopače rovova, i suprotno. Smetnje u komuniciranju često nastaju kada pošiljalac nije neposredan stvaralac poruke da bi je primao i mogao razumeti. Ovaj primer se najviše ispoljava kada neko koristi iluzorne reči kako bi izgledao prepаметan ili važan.

Tačna upotreba reči je deo kulture svake praktične osobe. Naredna slika ilustruje ovaj zaključak. Arbitralno je pokazano da teškoće nastaju u nivou od 0-4, na skali od 10 podeoka. Ako se upotrebljavaju reči do nivoa 4, ili manje, zajedno statističari i kopači rovova se mogu razumeti. Bude li se ova baza progresivno menjala iznad ovog podeoka, mnogo ljudi biće u nemogućnosti da prihvate međusobno komuniciranje, a to znači i poruke koje im se dostavljaju. Ako statističari upotrebljavaju reči iznad 6-og podeoka, komuniciranje sa mehaničarima je izgubljeno-nemoguće.



Slika 17. Zajednička baza reči (rečnika)

Prirodno je da će se odgovarajući rečnik primenjivati na visokom nivou kada se recimo radi o primeni tehničkih nauka, ali je dužnost menadžera da pronađe takve poruke koje će razumeti svi zaposleni u kompaniji, čime doprinosi boljem razumevanju zaposlenih.

b) **Semantika**. Kada pošiljalac šalje reči koje primalac različito tumači, odnosno prihvata, nastaje smetnja u komuniciranju. Najveće

<sup>107</sup>Šire: prof. dr Vidoje Srefanović- prof. dr Slobodan Blagojević – “Menadžment ljudskih resursa u turizmu”, PMF, Departman za turizam, Novi Sad, 2009.g., str. 402-420



teškoće u engleskom jeziku je mnogoznačnost pojedinih reči, kao što je to slučaj sa režju "change". Kada dve osobe dobijaju rezultate poimanja jedne reči, uvek se pojavljuje smetnja u komuniciranju. Upotreba žargona takođe može da kreira smetnje u komuniciranju. Svaka kompanija emituje svoj žargon reči koji se upotrebljava u svakodnevnom govoru. Statističari, programeri, daktilografi i kopači rovova razvijaju posebne žargone u svom govoru. Kada se razgovara sa nekim trgovcem rečima koje nisu u duhu trgovačkog žargona, gotovo je sigurno da će doći do smetnje u komuniciranju. Upravo zbog toga što mnoge firme stvaraju nov personal koga treba "obučiti" u korišćenju žargona.

## **8. PSIHOLOŠKE BARIJERE**

Mada tehnički faktori i semantičke razlike kreiraju uzroke smetnji u komuniciranju, psihološke barijere mogu imati znatno veći potsticaj na pogrešno komuniciranje.<sup>108</sup>

a) **Filtriranje (čišćenje) informacija.** Filtriranje (čišćenje) informacija odnosi se na proces kojim se poruka menja kroz eliminisanje izvesnih podataka kojim komunikacija kreće (prolazi) od osobe do osobe u organizaciji. Menadžeri često otkrivaju takve informacije koje im pripremaju pomoćnici. Pošto pomoćnici snabdevaju informacijama nadzornike, oni znaju da će one (informacije) biti upotrebljene bar za dve namene:

- ◆ u pomaganju menadžmentu da kontroliše i usmerava firmu, a time i radnike, i
- ◆ da evoluiru vrednost njihovih performansi.

Menadžeri na svim nivoima zavode filtriranje informacija da bi doprineli unapređenju kanala komuniciranja. Čak i predsednik kompanije mora da filtrira informacije pre nego što ih iznese na Bord menadžera. Nije redak slučaj da filtrirani podaci dovedu do suprotnog efekta, jer postaju neprepoznatljivi i ne iskazuju istinitu situaciju. Bilo je mnogo menadžerskih pokušaja da se smanji oboje: broj i zgusnutost filtriranja koji smetaju kanalima u organizaciji za komuniciranje. Potrebno je da postoji decentralizovana redukcija broja nivoa autoriteta u organizaciji koji mogu da vrše filtriranje informacija.

b) **Gubitak poverenja i otvorenosti.** Otvorenost i poverenje (verovanje) koje se odnosi na menadžere i radnike mora postojati ako se stvaraju normalne promene u organizaciji. Kada radnici osete da ne postoji otvorenost i poverenje - nastaju ozbiljne barijere u komuniciranju.

Politika otvorenih vrata u kompaniji može biti uspešna samo ako

---

<sup>108</sup> **Stefanović V., Cvijanović D., Vojnović B., Lavirinti menadžmenta**, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012. str. 188-189.

radnici veruju u obećanja kompanije, njenu pouzdanost i nedostatak represija kada premošćuju lanac komandovanja. Povratna sprega ohrabruje (potpomaže) kada radnici vide da je menadžer otvoren i osoba koja poštuje ideje. Menadžerima treba povratna sprega da bi obavljali svoj posao. Na drugoj strani, ako menadžeri odaju utisak da njihova naređenja nikada neće biti osporena, komunikacija teži da bude ugušena. Jedan od najvažnijih uspeha japanskog biznisa je da menadžeri veruju ne samo svojim radnicima nego i svojim vođama i nadzornicima. Kao rezultat toga, moguća je jednostavna (prosta) organizaciona struktura. Toyota, na primer, ima samo šest nivoa menadžmenta između fabričkog radnika i izvršnog menadžera. Japanske firme preptostavljaju da je personal na svim nivoima visoko poverljiv i zato one ne plaćaju visoke izvršioce da nadgledaju rad drugih, takođe visoko plaćenih izvršilaca.

c) **Ljubomora.** Možda je ovo teška lekcija za menadžere koju treba da nauče, ali niko ne treba da bude zadovoljan svojim performansama. Kompetitivna i efektivna performansa može svakako biti pogled kao pretnja za sigurnost vođa i nadzornika. Pojedinci mogu pokušati da minimiziraju izvršenja druge osobe, jer su ljubomorni. Ako je ljubomorna osoba sposobna da dobije naklonost višeg menadžmenta, postoji mogućnost, da u komunikaciji s njom, bude prisutan "neprijatan prijem". Zbog ljubomore, uspešnost u komuniciranju može biti smanjenja.

d) **Predrasude (predubeđenja).** Neki ljudi su veoma preokupirani samim sobom pa zbog toga čuju malo ili nimalo od poruka koje im se upućuju. Predrasude mogu izazvati osobe koje reaguju na izvesne tačno predskazljive slučajeve, mada je to neprikladna odgovornost. Njujorški kolumnisti pričaju priču o pažnji koju obraćaju delu dobro poznatih kuća.

e) **Mi čujemo ono što hoćemo da čujemo.** Svaki čovek želi da u komunikacionom procesu čuje ono što očekuje da čuje, a ne ono što se stvarno govori. Zbog prošlih iskustava čovek sebi sugeriše šta će biti rečeno. Vremenom, počinje da sluša ono što želi da čuje. Radnik koji je ukoren nekoliko puta od strane nadzornika, može kompliment od menadžera shvatiti kao negativan primer.

f) **Opažanje seta razlika.** Set opažanja je fiksna tendencija da se informacije interpretiraju na pouzdan način. Razlike u prošlim iskustvima, obrazovna pozadina (stručno znanje), emocije, vrednosti, verovanja i mnogi drugi faktori predstavljaju poruke opažanja. Reč menadžment, na primer, može izazvati sasvim različiti utisak u mislima dveju osoba; jedne, čiji su roditelji bili menadžeri, i druge, čiji su roditelji bili u organizaciji radničkih sindikata. Set različitih opažanja utiče i na značenje reči, kao što je stolica, olovka, šešir; koji reprezentuju dodirljive predmete. Razumevanje ovih termina je veoma zavisno čak i od političke pripadnosti.

## **9. KOMUNICIRANJE I PRODUKTIVNOST**

Iz nerazumevanja dobijenog zadatka ponekad radnik uradi neku drugu stvar od one koju mu je menadžer naložio. Na ovakav način dolazi do nepotrebnog trošenja vremena radnika (neproduktivno trošenje vremena), a šteta se uočava nakon završenog pogrešnog posla. **Znanje potrebno za dobro komuniciranje značajno poboljšava produktivnost u radu.** Veštine komuniciranja se mogu naučiti. Ako osoba zaista želi da unapredi svoju komunikacionu sposobnost, postoje realne mogućnosti da se to ostvari. Snaga iskustva, slušanje, i transakciona analiza su modeli da se komunikacija podigne na viši nivo.

## **10. SNAGA IDENTIFIKOVANJA SA OSEĆANJIMA I MIŠLJENJIMA DRUGE OSOBE**

Svima je dobro poznat izraz: "Ja ne samo da nemam simpatiju za vas, nego imam empatiju!" Empatija je sposobnost identifikovanja sa različitim osećajima i mišljenjima druge osobe. To ne znači da se treba nužno slagati u svemu sa drugom osobom po nekim pitanjima, već iskreno (duboko) razumevanje zašto neka osoba govori i radi na određeni način. Menadžerima treba vreme da razumeju ljude sa kojima svakodnevno rade. Menadžer se ne sme složiti sa radnikom reda radi, ali biti empatik menadžer, može biti značajno u rešavanju mnogih problema.

## **11. SLUŠANJE**

Jedna od najuspešnijih alatki koja menadžerima stoji na raspolaganju da olakšaju komuniciranje je sposobnost slušanja. Stalan razgovor koristi se slušanjem i učenjem. Slušanje pomaže menadžerima da otkriju problem i odrede solucije. Komuniciranje ne može nastati dok se poruka ne primi i razume. Poznato je da je prosečna brzina govora oko 120 reči u minuti. Mnogi ljudi imaju sposobnost da ovaj broj uvećaju skoro za četiri puta. Zbog toga nastaje problem razumevanja datih poruka i validnosti brzine kojom su reči izgovorene ?

Identifikovano je tri tipa slušalaca: marginalni, procenjivi i planski (projektovani). Brzina slušanja stvara povoljnu situaciju za menadžera, kao i puštanje misli da lutaju, dok neko govori. Ovo može voditi u nerazumevanje izlaganja, pa i do vređanja govornika. Mnogo puta se nekome nešto govori, a on je tog trenutka u "mislima kilometrima daleko". Osobe po prirodi mogu slušati nekoga, ali suštinu poruke ne moraju razumeti.

Procenljivo slušanje zahteva od slušaoca da govorniku pokloni čvrstu pažnju. Svako slobodno vreme posvećuje se za procenu opaske (primedbe) koja se čula. Ako se prilikom govora neke osobe unapred formira odijum prema njoj, nezainteresovanost šta ona govori, to može voditi ka tzv. marginalnom slušanju. Čim govornik kaže nešto što se ne prihvata, komunikacija se prekida, a primalac počinje da otkriva (istražuje) razlike takve situacije u njemu/njoj. Ukoliko slušalac alocira mnogo vremena na odobravanju ili neodobravanju onoga što je čuo, neće biti vremena da u celosti sve razume. Ovo je posebno važno kada su primedbe stavljene u emociju ili pretnju za sigurnost ili status primaoca.

Projekatovano slušanje stvara najveći potencijal za uspešno komuniciranje. Slušaoci svestrano koriste svoje vreme pokušavajući da projektuju sebe u poziciju spikera (govornika) i razumeju šta on govori. Potrebno je najpre slušati bez procenjivanja (evaluacije). Posle shvatanja šta je rečeno, nastaje proces slušaocjeve procene. Rodžers je iskazao pravilo kojim treba da se osigura odgovarajući stepen projektovanog slušanja: "Svaka osoba za sebe može govoriti samo posle, samo ako su njene/njegove ideje i osećanja u odnosu na govornika tačne i zadovoljavaju spikera. Ne postoji nužnost da se svako slaže sa izloženim, ali je bitno da razume saopštenje, odnosno nameru govornika. Samo na ovaj način moguće je objasniti odgovor koji će stvarno odgovarati primedbama govornika. Uspešno slušanje je empatičko slušanje. Ono zahteva sposobnost za osećaj isto tako dobro kao i za reči. Slušalac pokušava da "stoji u cipelama" druge osobe.

## **12. VEŠTINA ČITANJA**

Veština čitanja dobila je veliku pažnju u savremenom društvu. Količina pisanog materijala koji menadžer treba da pročita veoma značajno raste, tako da se čine naponi ka njenom smanjenju. Međutim, sposobnost da se brže i sa razumevanjem čita je jedna od bitnih komunikacionih veština, posebno u velikim organizacijama. Uočeno je da se brzina čitanja može udvostručiti i triplirati sa malim gubljenjem razumevanja, ili čak, u nekim slučajevima, bez gubljenja razumevanja usled brzine čitanja.

## **13. OPAŽANJE - POSMATRANJE**

Tokom slušanja, postoje dva pokušaja za povećanjem veštine opažanja. Vrlo često se čuju izveštaji mnogobrojnih svedoka, sa mnogobrojnim verzijama o nastalom događaju. "Plava kola su prošla kroz crveno svetlo", rekao je jedan svedok. "Ne, to nije tačno", rekao je drugi. "Svetlo je bilo zeleno!" Veliki broj ljudi mnogo gubi nepažljivim opažanjem važnih elementa u okolini. Primećeno je da su neki menadžeri veoma vešti

u procenjivanju opšte atmosfere u organizaciji šetajući se na svom radnom mestu. Gledanje na nameštaj, čuvanje kuće, oblačenje personala i druge aktivnosti, može dati mnogo informacija . Koristeći snagu posmatranja u dopunjavanju slušanja i čitanja, svaki čovek obezbediće ogromnu dodajnost razumevanju o tome šta je zaista učinjeno.

## XIV TIMOVI I TIMSKI RAD

Pod timom se podrazumeva poseban oblik formalne organizacije zajedničkog rada manjeg ili većeg broja ljudi, koje povezuju postavljeni zadaci i ciljevi, planirani poslovi i isti ili približno isti motivi i interesi. Organizuje se po unapred utvrđenim principima i pravilima.

Pozitivna iskustva timskog rada odlučujuće deluju na proces preobražaja hijerarhijskih, odnosno nadređeno – podređenih odnosa u horizontalne, saradničko – kreativne i stvaralačke odnose u procesu rada, što je od velikog značaja za dalju humanizaciju proizvodnih odnosa. Pokazalo se da dobro zamišljen i uspešno organizovan timski rad, između ostalog obezbeđuje i pozitivnu **singeriju** koja predstavlja dodatnu vrednost zajedničkog rada. Povećava produktivnost i ukupne efekte poslovanja. Razvoj timova i timskog rada je veoma dinamičan i odvija se u nekoliko faza:

### Forming (Formiranje)

Pojedinci često imaju različite ideje o cilju. Nema dovoljno poverenja, veoma se pazi na ono što se govori. Svi su veoma oprezni i međusobno se proveravaju.

### Storming (Previranje)

Mogući su početne napetosti i konflikti oko cilja, vodstva i radnih procedura. Ima se osećaj da grupa nikada neće postati pravi tim i uspeti.

### Norming (Stvaranje grupnih normi)

Razvija se zajednička vizija i postavljaju se zajednički ciljevi. Članovi grupe uče kako najbolje raditi zajedno.

### Performing (Rad na zadatku)

Postoji jasna, zajednička vizija, visok stepen poverenja i otvorena komunikacija. Grupa je efikasna unutar postavljenih parametara.

### Transforming (Transformisanje grupe)

## 1. PRINCIPI TIMSKOG RADA

*Menadžeri treba da poštuju radnike, verujući da se oni ponašaju u skladu sa poslovnom politikom preduzeća.*

*Ukazujući neophodno poverenje menadžeri treba da obezbede veću samostalnost radnika.*

*Kod radnika treba razviti i jačati osećaj ponosa i zadovoljstva, dovodeći ga u vezu sa uslovima rada.*

*Nagrađivati dobre radnike*

*Radnicima treba omogućiti da do kraja iskažu i razviju svoje talente i sposobnosti.*

**Uspešan i efikasan tim karakteriše jasan cilj i pravac delovanja, jedinstvo, međusobna vezanost i podrška među članovima tima.**

Takva grupa uspešnih ljudi se stvara, a u tom procesu centralna uloga pripada odgovornom menadžeru, koji treba da neguje, stimuliše i sprovodi sledeće postulate<sup>109</sup>:

- 1. vedra, neformalna, prijatna i opuštена atmosfera ,**
- 2. precizno određivanje i razumevanje cilja i načina rada - uz saglasnost i prihvatanje svih učesnika i isticanje koristi za organizaciju i članove tima ispunjenjem zadatka,**
- 3. merljivost ciljeva,**
- 4. otvorena, aktivna i slobodna komunikacija** u kojoj učestvuju svi članovi grupe, uz stalnu koncentrisanost na zadatak,
- 5. strpljivost i spremnost da se pažljivo saslušaju drugi članovi tima,** uz međusobno poštovanje,
- 6. postojanje osećaja odgovornosti** svakog pojedinca pred grupom i grupe pred svakim pojedincem,
- 7. odsustvo svake dominacije i agresije,**
- 8. stimulisanje kreativnih ideja,** bez straha da se ispadne "smešan",
- 9. kritike su slobodne i dobrodošle,** ali bez otvorenih ili prikrivenih napada na ličnost, uvek usmerene na poboljšanje postojećih rešenja,
- 10. neslaganja se ne stavljaju "pod tepih",** već se pažljivo razmatraju,
- 11. težnja da se odluke donose konsenzusom,** kao načinom koji konflikte i neslaganja ostavlja za sobom i omogućava da svi učesnici "punom snagom" i entuzijazmom pristupe sprovođenju donetih odluka. Pravo da se "izdvoji" mišljenje predstavlja nesporno pravo svakog člana tima, i način da ostali učesnici još jedanput preispitaju svoju odluku,
- 12. kada je odluka doneta, podela pojedinačnih zaduženja i njihovo efikasno sprovođenje.**

Tim koji deluje na ovim principima takođe odlikuju sledeće jedinstvene karakteristike: - **zajedničko geslo i identitet** (razne interne šifre, šale, govorne fraze, svojstvene samo članovima istog tima po kojima se oni međusobno prepoznaju)

- **entuzijazam** (članovi tima su spremni da samoinicijativno, ako je potrebno, rade više i duže od radnog vremena),

---

<sup>109</sup> Videti: [www.plark.net](http://www.plark.net)

- **zajednički proživljeni događaji** (u svakom timu postoje zajednička iskustva sastavljena od uspeha i kriza koja međusobno spajaju članove tima, jačajući uzajamno poverenje i osećaj zajedništva),
- **uzajamna naklonost članova** (osećaj sreće i zadovoljstva što se radi zajedno, redovna je pojava među članovima uspešnog tima)

## 2. RAZLIKE IZMEĐU TIMA I SLIČNIH OBLIKA ORGANIZOVANJAI

Poistovećivanje tima sa grupom veoma je često, čak i u stručnoj literaturi.

**Grupa** je širi pojam od tima. Kod grupe je ukupan rezultat rada prost zbir pojedinačnog rada dok kod tima to nije, nego je nešto više od toga. Efekti timskog rada ne zavise samo od individualnog učinka pojedinaca, dok kod grupe zavise isključivo od individualnog učinka pojedinca. Članovi grupe imaju manju odgovornost. Članovi tima imaju precizno utvrđen cilj, dok ga članovi grupe ne moraju imati. Timovi imaju veću autonomiju u radu. Grupa može redefinisati svoje zajedničke ciljeve i može brzo reagovati na promenu. Vodstvo je zajedničko, poverenje je vrlo visoko, a komunikacija otvorena.

**Tim** je kompaktnija skupina ljudi komplementarnih znanja sposobnosti i veština dok grupa ne mora da bude tako organizovana. Timski koncept postaje zaseban i autonoman a u mnogim preduzećima i dominantan koncept poslovanja, dok je grupa paralelna i po pravilu sporedna organizacija ljudi, čija aktivnost ne zadire u tradicionalni proces poslovanja i organizovanja.

Ipak, treba reći da timovi nisu rešenje za sve izazove sa kojima se suočava savremena organizacija, ali su veoma vitalni i biće i dalje osnova uspešnog poslovanja svih institucija i organizacija. Program timskog rada predstavlja mrežu ljudi, a ne skladište podataka, informacija ili znanja. Naglasak je na bogatstvu komunikacija, na nijansama različitosti i ljudskoj dimenziji komunikacije licem u lice.

## 3. SINERGIZAM ILI ANTAGOLIZAM?

Ukoliko se uvažavaju postulati na kojima počiva timski rad, konačan rezultat biće **siner gizam**, kao pojava koja donosi uspeh i nov kvalitet. Matematički, sinergizam bi se mogao izraziti formulom  $2 + 2 = 5$ . Analizirajući timski rad baziran na poštovanju gore navedenih principa, može se reći da **sinergizam predstavlja pojavu kada se uspešnom interakcijom i komunikacijom među članovima tima rađa nov kvalitet koji prevazilazi prost zbir ideja ili rešenja sa kojim su članovi tima ušli u timski rad.**



Međutim, ukoliko se principi timskog rada ne poštuju, kao posledica dominacije pojedinih članova, konflikata, ličnih netrpeljivosti itd., rezultat timskog rada je **antagonizam** sa pogubnim posledicama i rezultatima za konkretni projekat, čitavu organizaciju i sve članove pojedinačno.

To je razlog da se u razvijenim zemljama mnogo pažnje i velika sredstva poklanjaju sticanju znanja u oblasti timskog rada. Podatak da 80% američkih kompanija intenzivno ulaže u timski rad predstavlja značajnu informaciju i ozbiljan putokaz za naše menadžere i organizacije.

Poznati autori, *Davenport i Prusak*, razmišljajući o kreiranju znanja smatraju da je jedna od veoma važnih faza i **proces fuzije**. Kroz ovaj proces, ljudi koji rade skupa uspevaju da predstave svoju kompleksnost i da kroz eventualne konflikte kreiraju novu **sinergiju**. Tako su ljudi sa različitim perspektivama primorani da rade zajedno na problemima i projektima i da skupa dođu do odgovora. Slično razmišljaju *Nonaka i Takeuchi* smatrajući da je okupljanje ljudi sa različitim znanjima i iskustvima jedan od neohodnih uslova za kreiranje znanja. Razlike među individualnostima omogućavaju timu da rešavanju problema ne prilazi rutinski, već da se raznolika postojeća znanja i stare ideje kombinuju na nove načine.

Osim navedenih timskih struktura, u najnovije vreme javljaju se novi oblici organizovanja (**zajednice i mreže**), koje se uglavnom vezuju za organizacije čiji se rad temelji na znanju i informacijama. Njihova sličnost sa timovima se ogleda u sledećem:

- stvaraju prostor za samodokazivanje i samopotvrđivanje
- kreiranje novih i drugačijih ideja
- razmenu znanja, info. i iskustva
- razvijanje sposobnosti i veština

Ipak, među njima postoje i značajne razlike, pre svega po:

- statusu
- odnosu prema poslovnoj politici preduzeća
- odgovornosti članstva
- definisanju ciljeva
- načinu finansiranja

**Zajednice** su poseban oblik organizovanja stručnih i drugih kompetentnih ljudi radi proširivanja i produbljivanja određenih znanja i sposobnosti, kao i radi pronalaženja racionalnijih i optimalnijih rešenja problema i izazova. Zajednice i mreže nemaju precizno definisane ciljeve ni jasno postavljene zadatke.

#### 4. VRSTE TIMOVA I NJIHOVA OSNOVNA OBELEŽJA

Postoji veći broj različitih vrsta timova. Podela se može napraviti na osnovu većeg broja kriterijuma. Sa stanovišta ULJR najznačajnija podela je na:

- *Radne timove*
- *Upravljačke timove*

Radni timovi se koriste za sprovođenje postavljenih ciljeva i utvrđenih zadataka poslovne politike preduzeća. Radni timovi su vema rasprostranjeni i izučavani u svetu. Prvi oblici se javljaju početkom 60 – ih godina XX veka.

Uopšte, kada se govori o timovima najčešće se misli upravo na radne timove, jer oni čine osnovu timskog koncepta rada, organizovanja i razmišljanja. Upravljački timovi nemaju toliki značaj a i principi funkcionisanja i delovanja radnih timova najčešće se primenjuju i u radu upravljačkih timova. (radni timovi su stariji pa su poslužili i kao putokaz za nastanak upravljačkih timova) Najznačajniji **kriterijum za razvrstavanje radnih timova je stepen njihove autonomije u odnosu na poslodavca i menadžera preduzeća**, tako da razlikujemo sledeće radne timove:

- *Timovi visokog stepena autonomije*
- *Timovi srednjeg stepena autonomije*
- *Timovi manjeg stepena autonomije*

U stručnoj literaturi se sve više potencira razlika između:

- *Timova za rešavanje problema*
- *Samoupravnih timova*

Ovaj kriterijum takođe proističe iz stepena autonomije koji je manji kod timova za rešavanje problema.

**Timovi za rešavanje problema** (task forces) osnivaju, organizuju, usmeravaju, vode i kontrolišu menadžment preduzeća. Članovi tima ne učestvuju u utvrđivanju ciljeva već to unapred radi upravljački tim. Članove tima određuje menadžment preduzeća vodeći računa o njihovoj stručnosti i kompetenciji (ako ih nema dovoljno u organizaciji, oni se regrutuju van nje). Ovi timovi su relativno nova pojava i naročito aktuelni su bili od 1960-1980. god. Kada su pomogli da mnoge firme izbegnu likvidaciju. Oni nisu stalna nego privremena stručna tela (po završetku posla tim se raspušta i prestaje mu rad). Obično imaju 5-9 članova. Mogu postojati multinacionalni i međuresorski radni timovi.

**Samoupravni radni timovi** (self-managed working teams) nastaju pojavom informatičkog društva i globalne ekonomije jer se tada pojavljuje potreba za novim konceptom ULJR. Razvoj samoupravnih timova počinje

80-ih, a procvat su doživeli 90-ih godina prošlog veka. Sa njihovom pojavom i afirmacijom tradicionalni odnosi u radu (hijerarhija) bivaju zamenjeni odnosima jednakosti i tolerancije. U takvim slovima rada preduzecu nisu potrebni menadžeri koji kontrolišu rad zaposlenih kao što su linijski menadžeri i menadžeri na nižim nivoima upravljanja i rukovođenja procesom rada. Samoupravni radni timovi imaju najveći stepen autonomije (sami utvrđuju svoje ciljeve i sami određuju metode i strategiju). Za eventualne greške mogu odgovarati menadžmentu preduzeća (ispituje se i pojedinačna i kolektivna odgovornost). Odluke unutar tima se donose jednoglasno (konsenzusom). Tim sam bira svoje članove, menadžment se ne meša. Koncept samoupravnih radnih timova predstavlja korak napred u odnosu na tradicionalni način rada i ULJR i korak napred u odnosu na timove za rešavanje problema.

U velikim preduzećima funkcioniše veliki broj samoupravnih radnih timova kao organizacione celine. Za razliku od timova za rešavanje problema u čiji sastav ulaze kompetentni pojedinci u sastav srt mogu ući obični radnici. U pojedinim kompanijama svako je član nekog tima, a kompetentni ljudi istovremeno mogu biti članovi dva ili više timova. Samoupravni radni timovi sve više postaju trajna legitimna i dominirajuća organizacija u preduzeću. Koncept samoupravnih radnih timova je pokazao brojne prednosti i njegovom primenom se mogu ostvariti uštede u radu i do 40%. Naravno, ovaj koncept ne treba poistovećivati sa praksom samoupravljanja u bivšim jugoslovenskim preduzećima, mada neke sličnosti postoje.

## **5. OBLIKOVANJE RADNIH TIMOVA**

Zadatak je menadžera da od ljudi kojima raspolaže oformi tim koji će ispuniti definisane organizacione ciljeve. Osim stručnih znanja neophodnih za obavljanje posla, članovi tima treba da poseduju osobine koje će omogućiti da tim kao grupa ljudi sa različitim ličnim karakteristikama i sklonostima deluje skladno i efikasno. Postoje programi pomoću kojih se može utvrditi koji ljudi imaju predispozicije za timski rad (visok stepen adaptibilnosti i saradnje), što menadžeru može u velikoj meri olakšati, inače uvek težak izbor. Faktori koje menadžer takođe treba uzeti u obzir su: prethodno iskustvo u timskom radu, prethodno radno iskustvo, komunikativnost, spremnost da se preuzme odgovornost, samopouzdanje itd.

## **6. DIZAJNIRANJE RADNIH TIMOVA**

*Definisanje radne i drugih uloga (radni tim mora da isplanira svoje obaveze i aktivnosti da bi znao koliko ljudi i kog profila mu treba. Svaki član radnog tima treba da dobije ulogu koja mu najviše odgovara.)*

Prema nekim zapadnim teoretičarima **radni tim treba da ima najmanje 9 uloga:**

1. *Inovatori* (misleći kreativni članovi tima); uvek traže još bolja rešenja; i ako ponekad preteruju bez njih se ne može
2. *Promoteri* (brzo razlučuju bitno od nebitnog); nastupaju posle inovatora; njihov cilj je da racionalne ideje i pametni predlozi ne padnu u vodu; komunikativni su
3. *Analitičari* (dobri pozavaoci struke i nauke); ne podležu euforiji i površnom gledanju na stvari
4. *Organizatori* (ljudi od akcije); oni sve članove tima organizuju da rade ono za šta su zaduženi; moraju dobro poznavati članove tima (sposobnosti, mane i vrline)
5. *Producenti* (nadareni za marketing); njihov zadatak je da što uspešnije plasiraju rezultate timskog rada
6. *Kontrolori* (njihov zadatak je da sve bude po zakonu i da se poštuju važeći propisi i standardi)
7. *Podržavaoci* (šire pozitivnu energiju); ohrabruju, podstiču i mobilišu; doprinose dobrim međuljudskim odnosima
8. *Savetnici* (dobri poznavaoци posla i uslova pod kojima se radi); mogu tačno da utvrde šta je korisno, a šta pogrešno za tim); zadatak im je da sprečavaju donošenje pogrešnih odluka i da unapređuju organizaciju i metode rada
9. *Integratori* (koheziono tkivo tima); njihov zadatak je da se konflikti drže pod kontrolom

**Određivanje koncepta i sastava tima.** Opređeljuju ih zamišljeni ciljevi i planirani zadaci. U zavisnosti od delatnosti kojom će se tim baviti procenjuju se broj i struktura potrebnih odnosno nedostajućih kadrova. **Održavanje treninga.** Da bi novoformljeni tim uspešno radio neophodne su odgovarajuće pripreme i treninzi. Dobro zamišljen trening pomaže članstvu da se lakše i brže privikne na timski rad.

**Određivanje koncepcije rada.** Članovi radnih timova treba da znaju kako će se kada ponašati i kako će reagovati u pojedinim situacijama, oni te odluke donose sami po pravilu konsenzusom.

**Adekvatno nagrađivanje članova tima.** Ako se zna da je plata jedan od najznačajnijih, ako ne i najznačajniji motivacioni faktor zaposlenih, nije teško pretpostaviti od kolike je važnosti pravilno koncipiranje sistema nagrađivanja članova tima

**Izgrađivanje i jačanje poverenja između članova tima.** Jedan od najznačajnijih faktora uspešnog rada i funkcionisanje radnih timova je poverenje između njegovih članova. Izgrađuje se, stiče i neguje, niko ga ne može nametnuti.

*Stepen poverenja zavisi od:  
Integriteta  
Kompetentnosti  
Konzistentnosti  
Lojalnosti  
Otvorenosti*

## **7. PREDNOSTI I NEDOSTACI TIMSKOG RADA**

**Prednosti timskog rada** su ogromne i on će, uvereni smo, u budućnosti postati dominantan oblik rada i zadugo još biti bez alternative. Prednosti timskog rada proističu iz rezultata koji su impozantni i uverljivi.

**Glavne prednosti su:**

- *Povećanje motivacije zaposlenih*
- *Povećanje produktivnosti rada*
- *Smanjenje troškova poslovanja*
- *Smanjenje odsustvovanja s posla*
- *Povećanje stabilnosti poslovanja*
- *Unapređenje radnih sposobnosti i veština*
- *Povećanje odanosti preduzeću*
- *Poboljšanje komunikacije i međuljudskih odnosa*
- *Stvaranje osećaja zadovoljstva i sigurnosti kod radnika*

Ipak, uz brojne prednosti timski rad je pokazao i odrađene nedostatke

**U najizraženije slabosti ubrajaju se:**

- *Stres i frustracija (ljudi koji se ističu)*
- *Ograničavanje razvoja liderstva (ne postoji srednji sloj menadžmenta, a iz tog sloja se najčešće regrutuju vodeći ljudi preduzeća)*
- *Bojazan od prezasićenosti timskim radom (postoje oblasti gde je bolji tradicionalni način rada)*

## **8. KOMPETENCIJE UPRAVLJAČKIH TIMOVA**

Upravljački timovi imaju brojne i veoma odgovorne kompetencije. Kada se govori o kompetencijama top menadžment timova najčešće se misli na ingerencije upravnog i izvršnog odbora. Kompetencije ostalih upravljačkih timova se posebno definišu ili čine prepoznatljivim. Pod najznačajnijim kompetencijama top menadžment timova podrazumevaju se sledeće:

- Imenovanje generalnog direktora
- Učešće u izboru i imenovanju zamenika, pomoćnika i ostalih ključnih saradnika generalnog direktora
- Donošenje strateških odluka iz oblasti upravljanja politikom preduzeća
- Zalaganje za dosledno i efikasno sprovođenje dogovorene politike
- Donošenje odgovarajućih opštih akata preduzeća
- Donošenje plana i programa rada

## 9. SAMOVREDNOVANJE TIMSKOG RADA

Efikasni timski rad ne dešava se "slučajno". Za to je potrebno vreme, ozbiljan i odgovoran rad svih članova tima. Da bi tim uspešno funkcionisao, potrebno je da se menadžer, čija je uloga od najvećeg značaja, ponaša u skladu sa pravilima uspešnog timskog rada.

Na listi koja sledi, nabrojane su aktivnosti o kojima menadžer treba da vodi računa. Na tabeli sa leve strane označite koliko određenu aktivnost smatrate važnom, a sa desne strane označite koliko istu aktivnost primenjujete u praksi. Prostim poređenjem saznaćete koliko ste dosledni u svom ponašanju i šta je potrebno da – promenite. Što pre, to bolje.

Koliko je važno ?				Samovrednovanje - timski rad				Koliko često primenjujem?					
nevažno	u manjoj mjeri	umereno	izuzetno					nikada	retko	često	uvek		
				1.	Voditi računa da komunikacija u timu bude stalna i otvorena.								
				2.	Pažljivo saslušati sve članove tima, stavljajući do znanja da cenite njihove ideje.								
				3.	Pažljivo se upoznati sa znanjima i veštinama koje poseduju članovi tima.								
				4.	Potruditi se da saznate lične afinitete članova tima.								
				5.	Ša članovima tima zajednički postaviti ciljeve, doneti planove i dobiti za to njihovu podršku.								
				6.	Doprineti da atmosfera tokom rada bude opuštena.								
				7.	Odati zaslužnim članovima tima priznanje, i pohvaliti ih pred višim menadžmentom.								
				8.	Informisati članove tima o tome šta se događa u organizaciji.								
				9.	Angažovati se da se tim bavi zaista bitnim pitanjima.								
				10.	Pomagati da tim bolje radi - postavljanjem pitanja koja treba da razjasne stvari, razvijanjem liderskih sposobnosti članova tima i njihovih sposobnosti za rešavanjem problema.								
				11.	Biti spreman da se razmotre svi predlozi članova tima o tome kako da se stvari rade na nov način.								
				12.	Pratiti da li se korisni predlozi pojedinaca zaista primenjuju u praksi.								
				13.	Razgovarati sa članovima tima o tome kako tim funkcioniše, i šta treba preduzeti da bi se radilo bolje.								
				14.	Ohrabrivati pojedince da u onome što znaju podučavaju druge članove tima.								
				15.	Omogućiti da se stiču znanja i veštine za kojima postoji potreba.								

Kada ste završili, pogledajte tabelu ! Ukoliko aktivnostima za koje smatrate da su važne u praksi ne poklanjate dovoljno pažnje - analizirajte ih i u budućnosti svoju pažnju i resurse usmerite na njih.

Slika 18. samovrednovanje – timski rad



## XV KONFLIKTI KAO SADRŽAJ UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Konflikti su svakodnevna pojava i bitan segment organizacionih odnosa, ponašanja i života uopšte, a uspešno upravljanje njima jedna je od osnovnih pretpostavki organizacione i menadžerske uspešnosti.

Postoji više različitih definicija konflikta. Bahtijarević-Šiber definiše konflikt “kao proces socijalne interakcije i socijalnu situaciju u kojoj se interesi ili aktivnosti sudionika (pojedinaca ili grupa) međusobno stvarno ili prividno suprotstavljaju, blokiraju i onemogućavaju ostvarivanje njihovih ciljeva. Obično uključuje borbu za osiguranje resursa, moći, statusa ili nekih drugih povlastica, želja, interesa i ciljeva pojedinaca, grupa ili organizacija. Konflikt je uvek vezan uz ljudske i grupne interakcije.”<sup>110</sup>

Konflikt je dinamičan proces koji se odražava na različitim nivoima, a može se pojavljivati u latentnom ili manifesnom obliku. Kada se radi o neslaganju u mišljenjima, osoba na nižem hijerarhijskom položaju u organizaciji, uglavnom prećutkuje neslaganje s osobom na višoj hijerarhijskoj lestvici sve dok ipak ne dođe do kulminacije i otvorenog konflikta. Dakle, konflikti koji se mogu rešiti, pogotovo ako se radi o neslaganju mišljenja i ako se u celoj situaciji može naći kompromis. Međutim, postoje i otvoreni konflikti koji uključuju različite oblike ponašanja, npr. agresivne istupe kada kompromis više ne može biti delotvorno rešenje.

Na kraju ovog milenijuma menadžeri se suočavaju sa sve izraženijom konkurencijom na globalnom tržištu. Neprestana borba u takvoj areni i htenje da se bude ispred konkurencije, od menadžera zahteva znatno više napora, znanja, upornosti, ali i suočavanje sa konfliktnim situacijama, koje, uglavnom, moraju da rešavaju na licu mesta.

Konflikt se odnosi na antagonizam ili opoziciju između ili među ljudima. Kada su osobe zajedno dovedene u visoko strukturiranu sredinu, stvorena je mogućnost za veće nesporazume. Konflikt može rezultirati iz razlike u mišljenju kako izvršiti cilj, ili šta je pravi cilj. Konflikt takođe može nastati zbog nedefinisanog autoriteta. Menadžer u firmi može imati nedefinisanu ulogu. Takođe, uloge mogu preklopiti situaciju koja ima mogućnost da izazove značajan konflikt među radnicima. Izvestan stepen konflikta je neizbežan u svakoj organizaciji. Može postojati tzv. optimalan nivo konflikta koji je poželjan u organizaciji za njenu dobrobit. Suviše mali konflikt može voditi u mediokritetstvo, apatiju i neuspeh firme. Sigurno je da

---

<sup>110</sup>Fikreta Bahtijarević-Šiber, *Management ljudskih potencijala*, 1999., Zagreb



konflikt okružuje građansko pravno kretanje koje vodi u socijalne i političke promene i čuvanje dugoročnih interesa.

## **1. SUŠTINA KONFLIKATA**

Sukobi među ljudima su neizbežni. Istoričari, zapravo, često i vide razvoj ljudskog društva kao neprekidni niz sukoba i borbi. Nigde ti sukobi nisu toliko izraženi kao u poslovnom svetu. Konkurentske firme često pokušavaju da jedna drugu isteraju sa određenih teritorija i tržišta, da otimaju talente, da kradu tajne. Međutim, postoji i druga vrsta sukoba, ona koja se javlja među ljudima u okviru istog preduzeća. Sukobi u preduzeću mogu poprimiti različite oblike. Jedno odeljenje bori se protiv drugog za veći deo sredstava ili veći broj novih radnika; nezadovoljni radnici sabotiraju nesposobnog rukovodioca; filijale se bore protiv matice; konačno, sukobi se ponekad javljaju zbog neslaganja ličnosti. Ma kakva da je priroda konflikta u preduzeću, menadžeri ne mogu da ga isključe. Prinudeni su da prouča sukob, da ga shvate i da ga, zatim, reše.

Kada se sukob ne rešava na pravi način može doći do podela u preduzeću. Konkretno, to znači da odeljenja, organizacione jedinice ili pojedinci prestaju međusobno da komuniciraju i saraduju. Vremenom takve podele počinju da ometaju realizaciju ciljeva preduzeća. Međutim, iako sukobi izazivaju probleme, oni mogu i korisno da posluže preduzeću. Menadžeri, ponekad, namerno stimulišu koflikt, da bi uneli život u preduzeće koje se raspada. To se postiže dovođenjem novih ljudi sa strane, menjanjem sastava radnih timova, podsticanjem konkurencije, menjanjem pravila ili promenom nižih nivoa menadžera. Ideja da interni sukobi mogu biti od koristi sve više se prihvata u američkim poslovnim krugovima. Uvrežuje se praksa da se od menadžera traži ne da eliminiše konflikt, već da njime upravlja, odnosno da ga efikasno koristi.

Prvi korak u nastojanju da se upravlja sukobom jeste da se shvati njegov koren. Jer, uzroci konflikta mogu biti različiti, počev od borbe oko raspodele nedovoljnih sredstava, loših međuljudskih ili organizacionih komunikacija, do neslaganja oko određenih vrednosti ili ličnosti.

U teoriji su se iskristalisala tri gledišta u odnosu na konflikt:

- *klasično mišljenje* smatra da je to nepotrebno i štetno za preduzeće, pa je posao menadžera da svaki konflikt spreči,
- *bihevioristička škola* konflikt predstavlja kao nepoželjnu posledicu i menadžer je u obavezi da ga eliminiše tamo gde do njega dođe,
- *interaktivni pristup* konflikt tumači ne samo kao neizbežnu, već i kao potrebnu i potencijalno korisnu pojavu, čiji predznak, pozitivan ili negativan, zavisi isključivo od menadžera.

Efikasno upravljanje konfliktom zahteva nekoliko konkretnih koraka. Preliminarna analiza omogućava da se utvrde rizici i koristi od određenog

sukoba za preduzeće, jer često konflikt stimuliše rađanje novih ideja. S druge strane, sukob je štetan za sve koji u njemu sudeluju. Autokratske vođe, na primer, mogu da izazovu neprijateljstvo ili netrpeljivost među radnicima. Nezadovoljni radnici najčešće nisu onoliko produktivni koliko bi mogli biti. Zbog toga, sukob treba razvodniti da se ne bi proširio. Nažalost, menadžeri se obično uključe tek nakon što je izbio sukob. Tada preostaju dve mogućnosti. Prva je, da se smanji nivo konflikta tako što će se učesnicima u sukobu predočiti zajednički cilj i šta njihov sukob znači za realizaciju tog cilja. Druga mogućnost je rešavanje konflikta putem nalaženja kompromisnog rešenja.

Jedan od načina da se reše konflikti naziva se *integralni pristup* rešavanju problema. Zasniva se na pretpostavci da postoji rešenje koje obuhvata ponešto od svake suprotstavljene pozicije i koje, zbog toga, postaje prihvatljivo za obe strane. Neki eksperti teorije upravljanja smatraju ovo najboljom strategijom, jer se najviše približava otklanjanju uzroka koji su i doveli do konflikta. Međutim, ovaj pristup je ponekad vrlo teško primeniti. On se značajno oslanja na sposobnost menadžera da utiče na međuljudske odnose, a zahteva i puno vremena. Prilikom rešavanja problema, menadžeri moraju da imaju dobar model, koji je lako razumljiv i izuzetno jasan.

Jedan od ključnih principa strategije integralnog rešavanja problema jeste suprostavljanje činjenici da radnici u preduzeću vremenom postaju "*dezintegrirani*". Oni se fizički i psihički razdvoje različitim funkcijama koje obavljaju u okviru preduzeća. Cilj integralnog rešavanja problema jeste da se nađe mehanizam za ponovnu integraciju različitih delova preduzeća. Ovaj mehanizam može biti recimo konsenzus o ciljevima, sastanci, društvene priredbe u okviru kolektiva i sl.

Alternativni pristup integralnog rešavanja problema konflikta je metod nazvan *sučeljavanje*. Cilj ovog metoda jeste da se problemi iznesu na čistinu, gde o njima može slobodno da se razgovara. Sukobljene strane su prinuđene da se suoče sa problemom, umesto međusobnog suočavanja. Ljudi, dakle, moraju da apsolviraju probleme koji utuču na efikasnost preduzeća. Sastanak sučeljavanja ima za cilj da okupi ljude u forum u kome ne vlada preteća atmosfera i gde se podstiče komunikacija, jer je, u krajnjoj liniji, najvažnija komponenta upravljanja sukobom iskren i otvoren razgovor. Rešavanje sukoba nikad nije lak zadatak, ali savremeni menadžeri počinju da shvataju da ne mora prilikom sukoba uvek neko da bude na gubitku. Ako se konflikti pametno rešavaju, rezultat može biti pozitivan kako za preduzeće, tako i za pojedinca.

## 2. INTERPERSONALNI KONFLIKTI<sup>111</sup>

Postoje brojne tehnike u vezi sa konfliktom između dve ili više osoba. One su rangirane na bazi upotrebe moći od strane viših instanci preko pomoćnika, a u cilju rešavanja problema.

**a) Snaga** Kada konflikt postoji u organizaciji, menadžer može prisiliti jednu stranu da prihvati izvesna rešenja. Stara izreka glasi: " On ne mora da je u pravu, ali je još uvek glavni!", odgovara ovoj sadržini. Partija koja je na izborima izgubila, može da se ne složi sa rezultatima, ali mora prihvatiti direktive onih koji su na vlasti.

**b) Povlačenje** Ovo je solucija (rešenje) problema gde pojedinci usvajaju rešenje konflikta povlačeći se ili izbegavajući osobu zbog koje konflikt postoji. Konflikt se može smanjiti, ali pravi uzrok ostaje. Na primer, pretpostavimo da vidite osobu koja vam se približava i sa kojom ne želite da razgovarate. Vi se povlačite odlazeći (zaobilazeći) blok kuća, da bi ste izbegli razgovor sa njom. Ovo svakako ne rešava problem, ali jednostavno sprečava konfrontaciju ili diskusiju o problemu.

**c) Zagladivanje** Kada se konflikt koristi u menadžmentu, odnosno kada se želi izbeći oštra konfrontacija i skandal, tada menadžer nastoji da pripremi mirnu kooperaciju prezentiranjem takvog imidža kao što je: " Mi smo jedna velika srećna porodica!". Sa ovakvim prilazom, problemi se smanjuju, odnosno tenzija konflikta najčešće pada, ali mogućnost za konflikt i dalje ostaje. Zapravo, menadžer je problem samo "zagladio" i nije dozvolio da on u datom trenutku eskalira.

**d) Posredovanje i arbitiranje** Arbitiranje i posredovanje zajedno se zovu spoljni neutralni delovi koji ulaze u situaciju da pomognu rešavanje konflikta. Arbitiranje je proces u kojem se raspravlja između dva dela koja se podvrgavaju trećem delu da bi se donela obavezna odluka. Arbitraža se često koristi u žalbama između sindikata i menadžera. Arbitar dobija autoritet da radi kao sudija. Izložena odluka je obično konačna, jer sindikat i menadžment se unapred slažu da će takva odluka biti.

Posredovanje je proces u kojem treći učesnik ulazi u raspravu nastalu između dva učesnika, sa ciljem da im pomogne u rešavanju problema. Medijator (treći učesnik) može samo sugerirati, predlagati, preporučivati i pokušati da drži dve strane u razgovoru, u nadi da dođe do rešenja.

**e) Kompromis** Ni jedna strana u kompromisu ne dobija ono što želi. Ovo je najtipičniji način u posredovanju između nastalog konflikta i menadžmenta. Na primer, menadžment može ponuditi da poveća plate za 8%, dok sindikat traži da to povećanje iznosi 12%. Kompromis se ostvaruje

---

<sup>111</sup>Stefanović V.M, *Menadžment ljudskih resursa*. Zaječar: Fakultet za menadžment, 2005.

na 10% povećanja plata, što može rezultirati kao razuman odnos u rešavanju konflikta.

**£) Neuobičajeni ciljevi** Tokom vremena može se pojaviti cilj koji zasenjuje interese dve suprotne strane. Na primer, kada je firma u opasnosti da bankrotira (prestane sa radom), tada zajedno sindikat i menadžment moraju da ostave po stranu manje konflikte i zajedno da rade kako bi firma preživela. Postoje okolnosti kada članovi sindikata smanjuju plate i nagrade radnicima da bi pomogli preživljavanju (opstanku) firme. Odgovarajući na velike finansijske krize, takve firme značajnim iskustvom smanjuju nivo menadžmenta (rang) i radnih napora, plata i nagrada.

### **3. PREVAZILAŽENJE KONFLIKATA<sup>112</sup>**

Preporučeni prilaz konfliktnom menadžmentu je rešenje problema. Idealno rešenje problema se karakteriše otvorenom i poverljivom razmenom pogleda - stavova. Obe strane rešavaju nastali konflikt odnosa između ljudi, a ne sa pojedincem. U prilazu rešenja problema, jedna strana se ne mora složiti sa vašim idejama, ali ona i dalje može ostati vaš prijatelj. To je zdrav prilaz saznanju da je jedna osoba retko u celosti u pravu, a druga nije. Odobrene koncesije se ne vide kao znak slabosti. Ni jedna strana se ne oseća pobeđničkom ako je u toj borbi dobila samopoštovanje.

Izvesni konflikti mogu biti zdravi, ako se na kraju dođe do pristupa rešenju problema. Ako razlika u mišljenju postoji između dve osobe i one otvoreno diskutuju o svojim teškoćama, tada sa u najvećem broju slučajeva dolazi do najboljih rešenja. U rešavanju problema osobu treba hrabriti kako bi teškoće otvoreno izložila bez straha od represije. Kada se to desi, situacija koja je u početku bila veliki problem, može biti laka za rešavanje.

Organizaciono ponašanje u okviru procesa rukovođenja koji se zasniva na interakciji između pojedinaca i grupa rađa čitav niz **konfliktnih situacija**. Jedan od osnovnih zadataka u procesu rukovođenja je da se te konfliktno situacije izbegnu ili razreše na prihvatljiv način. Da bi rukovodilac mogao uspešno reagovati u konfliktnoj situaciji, potrebno je da dobro poznaje mehanizam nastanka konflikata i moguće načine reagovanja pojedinaca ili grupa. Mehanizam nastanka konfliktno situacije može se najlakše objasniti (s psihološkog gledišta) pomoću motivacijskog ciklusa.

Jasno je da ponašanje čoveka podstiče neka potreba odnosno motiv, da se fiksira cilj i organizuje i preduzima odgovarajuće ponašanje radi postizanja tog cilja. Međutim, na putu do cilja javljaju se različite barijere u bukvalnom i prenosnom smislu. Prilikom nailaska na barijeru, javlja se osećaj frustracije (lišenosti). Barijera može biti otvorena (fizička, organizaciona) ili zatvorena (socijalna, psihološka i sl.). U svakom slučaju,

---

<sup>112</sup> **Stefanović V.**, i Miroslav Milutinović, *Menadžment ljudskih resursa u uslovima globalizacije*. Niš: SVEN. 2008.

javlja se izvesan stepen frustracije koji onda aktivira odbrambene mehanizme i izaziva reakciju. Ta reakcija može biti konstruktivna, tj. reakcija prihvatanja nove aktivnosti radi savladavanja barijere, ili je to ulazak u konfliktnu situaciju u kojoj se javljaju brojni odbrambeni mehanizmi. Ako izuzmemo agresiju, kao neprihvatljiv način reagovanja na frustrativnu situaciju, onda su neki karakteristični oblici odbrambenih reakcija sledeći:

- ◆ *kompensacija* - zamena teško dostižnih ciljeva onima koje je lakše ostvariti,
- ◆ *konverzija* - izražavanje emocionalnog konflikta kroz fizičke simptome nemoći, disfunkcije ili bola,
- ◆ *premeštanje* - preusmeravanje potisnutih emocija prema drugim osobama ili objektima koji su povezani s primarnim izvorom emocija,
- ◆ *maštanje* - san na javi ili drugi oblici maštarenja koji omogućuju beg od stvarnosti, zamišljanje zadovoljstva,
- ◆ *identifikacija* - usvajanje vrednosti stavova osobe koja nam predstavlja ideal, kako bi poput nje postigli uspeh i slavu,
- ◆ *negativizam* - aktivan ili pasivan otpor do kojeg dolazi nesvesno,
- ◆ *projekcija* - pripisivanje vlastitih nepoželjnih osobina drugima kako bi zaštitili svoju ličnost,
- ◆ *reakciona formacija* - potiskivanje nepoželjnih nagona i njihovo zamenjivanje suprotnim,
- ◆ *represija* - potpuno potiskivanje iz svesti neprijatnih doživljaja,
- ◆ *fiksacija* - istrajanje na neprilagođenom ponašanju, iako ono ne rešava problem,
- ◆ *reznacija* - prekid psihološkog kontakta s okolinom, emocionalno isključivanje,
- ◆ *povlačenje* - psihičko ili fizičko napuštanje situacije u kojoj se doživljava frustracija.

U organizacionoj psihologiji *konflikti se klasifikuju* na sledeći način:

- a) konflikti s obzirom na sadržaj, odnosno *uzroke*,
- b) konflikti s obzirom na *posledice*,
- c) konflikti s obzirom na *učesnike*.

Konflikti prema uzrocima (a) dele se na:

- ⇒ konflikte *interesa* i
- ⇒ konflikte *vrednosti*.

Konflikti prema posledicama (b) dele se na:

- ⇒ *konstruktivne* i
- ⇒ *destruktivne* konflikte.

Konflikti prema učesnicima (c) dele se na:

⇒ *unutrašnje ili intraindividualne* i,

⇒ konflikte *uloge zbog neusklađenosti ličnosti i prirode posla*.

Unutrašnji ili intraindividualni konflikti dele se na:

- konflikte zbog *blokiranja cilja*,
- konflikte zbog *neusaglašenosti ciljeva*:
- konflikte *istovremenog privlačenja i odbijanja*
- konflikte *dvostrukog privlačenja*
- konflikte *dvostrukog odbijanja*.

Konflikti među *pojedincima* su osnovni odnos direktnog sukobljavanja među pojedincima u radnim grupama ili preduzeću, gde se manifestuju *konflikti uloge*. Do konflikata uloge dolazi u situaciji kada, bilo iz jednog ili više izvora (ili od više različitih osoba) se primaju protivrečni zahtevi, ili kada oni izražavaju protivrečna očekivanja, mišljenja ili želje u vezi obavljanja radnih zadataka. Ovakvom unakrsnom pritisku naročito su izložena rukovodeća radna mesta, prve i druge linije, pa se, zbog toga, niži i srednji rukovodioci često nazivaju "*ljudi u sredini*".

Najčešći konflikti *među grupama* u preduzeću su:

- hijerarhijski konflikti,
- funkcionalni konflikti,
- konflikti stručnog i rukovodećeg osoblja i
- konflikti formalne i neformalne strukture.

*Karakteristike* preduzeća i pojedinaca koje su uzrok konfliktnih situacija mogu se grupisati na sledeći način:

◇ organizacione osobine koje su povezane s pojavom sukobljavanja, se odnose na diferencijaciju radnih jedinica, stil rukovođenja, stepen formalizacije i hijerarhijski položaj;

◇ osobine ličnosti povezane s pojavom sukoba su: dominantnost, agresivnost, egocentričnost i autonomija.

*Posledice* organizacionog konflikta javljaju se kao:

⇒ *konstruktivni* konflikti koji dovode do novih oblika i metoda rada, porasta kreativnih rešenja i rasta produktivnosti, do osećaja zadovoljstva i samopouzdanja, stimulisanja radoznalosti i stvaralačkog mišljenja;

⇒ *destruktivni* konflikti izazivaju osećaj trajnog nezadovoljstva i frustracije kod pojedinaca, te se javlja stanje psihofizičkog stresa, a na organizacionom planu dolazi do ozbiljnih poremećaja u funkcionisanju

pojedinih delova ili celog preduzeća.

*Individualni* konflikti koji se ne mogu brzo i uspešno rešiti konstruktivnom akcijom, rešavaju se na unutrašnjem planu korišćenjem tzv. odbrambenih mehanizama.

*Odbrambeni mehanizmi* su naučeni načini reagovanja na frustracione situacije koje štite psihofizički integritet ličnosti. Korišćenje odbrambenih mehanizama nije vezano uz svesnu nameru pojedinca, već predstavlja svojevrsni automatizam u ponašanju, naviku koja pomaže u suočavanju sa konfliktnim situacijama.

*Načini rešavanja grupnih konflikata* unutar grupa ili među grupama mogu se svrstati u sledeće kategorije: glasanje, dogovori, pregovori, posredovanje, i koalicije.

*Glaskanje* se obavlja: javno i tajno.

*Dogovaranje* sadrži fazu utvrđivanja osnovnih interesa sukobljenih strana, fazu traženja alternativa i utvrđivanje posledica po obe strane, i fazu utvrđivanja rešenja koje je obostrano najprihvatljivije.

*Pregovori* obuhvataju strategije koje se najčešće koriste u pregovaranju kao što su: obećanja, pretnje, blefiranje i ustupci.

Pretpostavke na kojim se zasniva *model principijelnog pregovaranja* su:

- ljudi-koje je potrebno odvojiti od problema,
- interesi-na koje treba usmeravati, a ne na pozicije,
- izbor-znači analizirati niz mogućnosti pre opredeljivanja konačnog rešanja ili donošenja odluke,
- kriterijum-ako je objektivan predstavlja osnovu rezultata pregovora.

*Posredovanje* dozvoljava mešanje treće strane u sukobu koja se može pojaviti u ulozi: sudije, eksperta i posrednika.

*Koalicija* podrazumeva udruživanje dve ili više podgrupa u okviru neke grupe (ili organizacije), s namerom da oni koji se udružuju postignu cilj koji bez udruživanja ne bi mogli postići, a koji se razlikuje od ciljeva ostalih članova grupe.

Poznavanje mehanizma nastanka konflikta, odnosno strukture frustracione situacije, te poznavanje reakcije pojedinaca i grupa osnovni su preduslov za pravilno reagovanje i postupanje menadžera. Posebno, ako se radi o konfliktima među pojedincima, treba biti svestan da je preduslov za njihovo uspešno savladavanje uspostavljanje odgovarajuće mentalne komunikacijske veze koja snižava emocionalni tonus. Zapravo, sve reakcije menadžera treba u prvoj fazi da imaju za cilj snižavanje emocionalnog tonusa, a tek u drugoj fazi se traži racionalno rešenje za savladavanje barijere.

#### 4. STRUKTURALNI KONFLIKTI

Konfliktom se može upravljati promenama procedura, promenama organizacione strukture, fizičkim širenjem ili proširenjem resursa.

**a) Preceduralne promene** Konflikt može nastati (pojaviti se) zato što je procedura nelogično postavljena. Kada su menadžeri za kredite i prodaju bili zajedno pred otkazom u vezi nepomirljivog ličnog konflikta, otkriveno je, da je proces oko kreditne primene zakasnio u proceduru zbog čega je nastala teškoća. Menadžer za kredite je uticao da se prekine takav odnos koji je već postojao. Da je kreditni ček ranije plasiran u proceduru, nestao bi konflikt. U drugom slučaju menadžer kadrova i rukovodilac proizvodnje bili su stalno u sukobu. Vremenom, konflikt je trebalo da preraste u dvoboj.. Otkriveno je, da menadžeru proizvodnje nije bilo dopušteno da saopšti promene koje su nastale na ranijem nivou događaja i da to komentariše. Kada je procedura promenjena, mnoge teškoće su rešene.

**b) Promene organizacione strukture** Neki nivoi konflikata su često poželjni. Na primer, radi se o slučaju kada sektor za kontrolu kvaliteta mora da kontroliše rad proizvodnog sektora. Konflikt između kontrole kvaliteta i proizvodnje može se minimizirati ukoliko menadžer kontrole kvaliteta podnosi izveštaj menadžeru proizvodnje. U ovom slučaju, kontrola kvaliteta je izgubila svoju samostalnost. Ovo je zato, jer je menadžer ustaljeno informisao nekog višeg u organizaciji, a veoma često i samog predsednika kompanije. Rešavanje potencijalnog konflikta je opravdano poboljšanjem kvaliteta kao i uspeha takve strukture. U drugim slučajevima, konflikti između sektora su neplanirani i nepoželjni. U nekim firmama prodaja i distribucija su u posebnim sektorima, gde svako podnosi izveštaj svom pretpostavljenom menadžeru. Konflikt nastaje u vremenu kada prodaja brzo mora da isporučuje proizvode, a sektor distribucije ne stiže da ih o roku otpremi. U težnji da se cene snižavaju, sektor distribucije želi da vrši isporuke sa punim kamionima i predviđenim intervalima. Rešenje ove vrste konflikata je u želji kombinacije dva sektora pod marketing menadžerom koji poseduju iskustvo u prodaji i distribuciji. Menadžer marketinga će osigurati potrebe organizacije za prioritetom iznad preferencija personala prodaje i distribucije.

**c) Fizička prostranost (raširenost) promena** Promene u dizajniranju fizičkog radnog mesta efikasno se upotrebljavaju za smanjenje ili eliminaciju konflikata. Dizajnirani kancelarijski prostor je oblikovan da ojača interakciju ili da je učini otežavajućom. Personal može koristiti stolove kao barijere i branike. Neke kancelarije su podeljene za posebne radnike. Međutim, ako menadžeri žele da stimuliraju atmosferu za rešenje problema, mnogo više otvorenih kancelarijskih prostora mora biti dozvoljeno. Kada poznati antagonisti sede preko puta jedan drugoga, stepen konflikt raste. Kada sede jedan pored drugoga, konflikt teži



smanjenju. Ovaj primer može biti primenjen u stvaranju radnog prostora. Štetan konflikt uključuje fizičko postojanje proširenja dveju grupa radnika na uređaju za asambliranje kamiona. Radnici dveju grupa na asambliranju kamiona došli su u konflikt, jer su obe grupe dobile delove iz iste police (skladišta delova za kamion). Svaka grupa je osećala da je ona druga preuredila (potkrala) ovu isporuku delova, što je ponekad dovodilo do tuče. Konflikt je rešen pokretanjem-stavljanjem police između ovih dveju grupa kao barijere između njih. Tako je svaka grupa imala svoj prostor kao "teritoriju". Kao rezultat ovih promena, smanjenje su greške za 50%, za samo dva dana.

## 5. UZROCI SUKOBA

Da bi rešio jedan sukob, menadžer treba da ustanovi njegove osnovne uzroke i prirodu tih uzroka. Najvažnije pitanje je: da li su sredstva kompanije - finansijska sredstva, oprema, sirovine i zalihe, radna snaga - pravilno respodeljenja? Da li je sukob rezultat stvarnih problema i situacija ili je nastao usled različitih karakternih osobina osoba u sukobu? Ako je ovo drugo u pitanju, način na koji će menadžer intervenisati umnogome će zavistiti od toga koliko je njegovo lično znanje o sukobljenim osobama. Da li je sukob prolaznog karaktera, odnosno, da li će ga sami učesnici međusobno rešiti? Ili je u pitanju dugotrajan sukob koji traži intervenciju pretpostavljenih? Ako je prolaznog karaktera, najbolji pristup je pasivno upravljanje; sukobljene osobe mogu svoju svađu rešiti na prijateljski način. Ako se radi o dugotrajnom problemu, ili ako postignuta nagodba pretila da izazove nevolje, menadžer će verovatno morati da se bez oklevanja suoči sa takvom situacijom.<sup>113</sup>

Sukobi nastaju među pojedincima koji podnose izveštaje menadžerima, među potčinjenima i ljudima u drugim odeljenjima i ponekad između glavnog menadžera i njegovih saradnika ili pretpostavljenih. Sukob se značajno razlikuje od konkurencije. **Konkurencija** u okviru jedne organizacije podstiče zdravo, kontrolisano takmičenje između pojedinaca i grupa koji pokušavaju da jedni od drugih postignu bolje rezultate u ostvarivanju uzajamno korisnih ciljeva. Sukob je obično kontraproduktivan jer u pokušajima da se iskoriste sredstva za ostvarivanje ciljeva postavlja pojedince i grupe jedne protiv drugih. Grupe u sukobu po pravilu ne sarađuju i onemogućavaju druge da dobiju sredstva koja su im potrebna. U suočavanju sa zajedničkim šefom osobe u sukobu krivicu pripisuju onoj drugoj strani. Na primer, jedno odeljenje će nastojati da dobije najveći deo novih službenika predviđenih novim budžetom. Ili će jedan zastupnik prodaje tražiti da dobije najveći deo raspoloživih sredstava za putne troškove jer su njegovi ili njeni klijenti najznačajniji.

---

<sup>113</sup> **Stefanović V.**, i Miroslav Milutinović, *Menadžment ljudskih resursa u uslovima globalizacije*. Niš: SVEN. 2008.

U proizvodnim postrojenjima, krivicu za smanjenu proizvodnju proizvodno odeljenje obično svaljuje na propust odeljenja za održavanje da mašine održava u radnom stanju. Odeljenje za nabavke krivi proizvodno odeljenje za neblagovremeno dostavljanje potrebnih materijala. U odmenu plasmana odeljenja prodaje tvrdi da su za smanjenu prodaju krivi kupci koji boraju robu; kupac primećuje da zastupnici prodaje nisu dovoljno agresivni u plasmanu robe. I tako dalje.

## 6. TEHNIKE REŠAVANJA SUKOBA

Psiholozi i sociolozi znaju da pojedinci i grupe rešavaju sukobe na nekoliko načina. Svaki od tih načina traži od menadžera, koji odluči da interveniše u sukobu, primenu odgovarajućeg upravljačkog pristupa.

a) **Dominacija jedne sukobljene strane nad drugom.** Ovo je najčešći način na koji pojedinci pokušavaju da razreše svoje razlike u mišljenju: jedna strana se trudi da ostvari dovoljno moći da nametne svoje mišljenje drugoj. Direktor koji ima odgovarajuća ovlašćenja može intervenirati prisilom, zahtevati da sukob prestane ili ići dotle da otpusti ili premesti na drugo radno mesto jednog ili oba učesnika u sukobu, mada takvo rešenje može imati ozbiljne posledice. Vođa koji je više orijentisan na razmatranje mišljenja drugih mogao bi ublažiti sukob, makar privremeno time što će se složiti da se problem prosledi na viši nivo upravljanja radi saveta i rešavanja. Menadžer koji koristi manipulativna sredstva može urediti da dođe do saveza među potčinjenima istog ranga koji će izvršiti pritisak da ona strana u sukobu čiji motivi imaju najmanje oprećvanje popusti. Još jedan manipulativni pristup se sastoji u primeni sistema stimulativnog nagrađivanja, tako da se nagrađuju oni koji saraduju, a kažnjavaju oni koji ne saraduju.

b) **Žalbe šefovima.** Nije radak slučaj da obe sukobljene strane apsolutno veruju da su njihove žalbe opravdane. Jedna ili obe se mogu obratiti direktno šefu da presudi. To ne mora biti najbolje rešenje. Nameće šefu preveliku obavezu da se do detalja upozna sa problemom, kako u pogledu činjenica tako i ličnih stavova sukobljenih strana. Često je menadžer u situaciji da bude i porota i sudija, jer se mora odlučiti na bazi sopstvenih saznanja. Kad se potčinjeni obrate šefu oni, u stvari, od njega traže da bude autokratski vođa. Paradoksalno je da ih kopromisi do kojih bi došao vođa koji je više orijentisan na učešće radnika u upravljanju ne bi zadovoljili. Ukratko, bolje je izbeći da se dođe u situaciju ove vrste.

c) **Promene organizacione strukture.** Sukobi koji dugo traju, posebno oni koji i dalje postoje iako osobe koje su ih izazvale nisu više prisutne, obično zahtevaju promene u organizacionoj strukturi. To se može postići tehnikom organizacionog razvoja koja najviše odgovara načinima upravljanja koji su integracioni i zasnovani na učešću radnika. U primeni ove tehnike nadležni menadžer, često uz pomoć stručnog savetnika,

razgovara sa svakom od osoba u sukobu, odvojeno i zajedno, o tome kako poboljšavati odnose. Tehnika organizacionog razvoja zahteva puno vremena, ali pomaže organizaciji da uspostavi produktivne odnose među zaposlenima.

d) **Promene u radnom procesu** Ovo rešenje je srodno tehnici organizacionog razvoja, ali se više oslanja na tehničke zahteve radnog procesa nego na odnose strana koje ga izvode. Onaj ko u ovom slučaju interveniše je često pre pogonski inženjer nego sociolog, ali kombinacija obe ove kvalifikacija je korisna. Osnovna zamisao je da se rad organizacije tako da radni proces teče glatko od odeljenja do odeljenja uz najamanje moguće potrebe za saradnjom i komuniciranjem. Ako, na primer, dva odeljenja istovremeno zavise od usluga jednog vozača viljuškara za prenos materijala sukob je neizvesan. Sistem obavljanja poslova kojim se dostava materijala organizuje tako da se eliminiše potreba jednog odeljenja za uslugama vozača viljuškara istovremeno uklanja i uzrok sukoba oko tog radnog sredstva. Ovaj pristup se može upotrebiti u okviru svih načina rukovođenja, te zato ima široku primenu.

e) **Nagodba između sukobljenih strana.** Nagodba između sukobljenih strana predstavlja poželjan pristup ukoliko se ne pretvori u nadmudrivanje sa pozicija moći ili u igru emocijama. Ako je jedna strana ratoborna, a druga pasivna, agresivnija strana može pokušati da iskorišćava drugu. Ukoliko šef podstiče sukobljene strane da nagodbom dođu do rešenja sukoba, može mu se desiti da završi kao posrednik, kao u slučaju metoda žalbi šefovima. Ako se ipak podstiče taj način rešavanja sukoba, obe strane se moraju obučiti tehnikama prelazne analize.

## XVI STRES I UPRAVLJANJE STRESOM STRES KAO FAKTOR SUPROTAN MOTIVACIJI

Stres je naziv za stanje u kojem se nalazi određena osoba zbog delovanja različitih, najčešće štetnih, agensa, koji deluju na strukturu ili funkciju organizma. Iako se razlikuje **fiziološki, sociološki i psihološki stres**, u nastavku ćemo nešto više reći o psihološkom stresu, koji je presudan za kvalitetno delovanje i aktivnosti organizacija, a kojem su često izloženi zaposleni.<sup>114</sup>

**Psihološki stres**, najčešće se definiše kao štetna transakcija između pojedinca i određenog svojstva okoline. Takva transakcija uključuje i podražaj i reakciju, stoga pojam stresa obuhvata uzroke, reakcije i njihove posledice. Nastanak psihološkog stresa uslovljen je procenom pojedinca, o kojoj zavisi hoće li neki podražaj ili situacija delovati kao stresor ili ne. O postojanju stresa zaključuje se na osnovu indikatora koji mogu biti fiziološki (npr: promena krvnog pritiska, povišen nivo telesnih hormona, dijabetes i drugo), doživljajni (npr.: neugodne emocije straha, srdžbe, bespomoćnosti) ili se ispoljiti u ponašanju, (npr. promene u kognitivnom funkcionisanju npr., u efikasnosti rešavanja problema). Posledice stresa mogu, ukoliko se pojedinac uspešno nosi sa stresom, sasvim izostati ili čak biti pozitivne (npr., povećana otpornost pri susretu s novim stresorima).

U slučaju neuspešnog suočavanja sa stresom, naročito ako se radi o intenzivnom i dugotrajnom delovanju, moguća je pojava niza negativnih efekata, od neprilagođenog ponašanja do pojave psihičkih ili telesnih poremećaja ili bolesti.

Stres je nesumnjivo postao nezaobilazna činjenica modernog života i rada. Obično se kaže da samo mrtvi nisu izloženi stresu. On se danas smatra jednim od najvažnijih uzročnika mnogih radnih i organizacionih problema, kao i celog niza bolesti (kardio-vaskularnih, mentalnih i drugih). Posebno stresnim se smatra menadžerski posao, pa se uz to razvio termin "**menadžerska bolest**". Upravljati složenim organizacijama, donositi odgovorne odluke, razrešavati komplikovane situacije, komunicirati sa mnoštvom različitih ljudi, rešavati međuljudske odnose i konflikte, kontrolisati tuđi rad, uravnotežavati suprotstavljene interese - dovodi menadžere u veoma stresne situacije.

---

<sup>114</sup> **Stefanović V., Cvijanović D., Vojnović B., Lavirinti menadžmenta**, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012.

Međutim, stres, nije samo obeležje menadžerskog posla, nego je vezan uz mnoge poslove i radne situacije. Razlozi za to su višestruki: oštra konkurencija, smanjivanje i restrukturiranje organizacija, stalne promene u tehnologiji, ukidanja radnih mesta, agresivan odnos poslodavaca prema zaposlenima i drugo. Stres se pojavljuje kada situacija (koja uključuje osobu, problem, ideju ili stvar), zahteva od osobe da uradi nešto što je izvan njenog uobičajenog načina prilagođavanja ili rutinskih postupaka. Drugim rečima, bilo šta što izbaci osobu iz ravnoteže ili poveća njenu potrebu da nešto uradi može da proizvede stres. Stres može biti rezultat različitih doživljaja: nejasna poslovna očekivanja, "pretovarenost" poslom, nemogućnost da se izvrše zadaci, "zgusnut" raspored aktivnosti, nepovoljni uslovi rada, nesposobnost da se uspostavi dobar kontakt sa ljudima itd. Ponekad je situacija takva da zahteva povećanu pažnju, nekad čovek mora da uradi nešto što ne želi, nekad ne može da ostvari ono što želi ili nema snage da se sa tim suoči. Možda su najozbiljniji oblici stresa oni koji dolaze kao rezultat nezadovoljstva radnim mestom, statusom u grupi ili nezadovoljavajućom slikom o sebi, što može prouzrokovati ozbiljne emocionalne i psihološke probleme.

**Stresor** je svaki spoljni ili unutrašnji podražaj, koji od organizma traži udovoljavanje određenim zahtevima, rešavanje problema i pojačanu aktivnost ili jednostavno neki novi izvor prilagođavanja. Postoje različite klasifikacije stresora, bilo na osnovu njihova trajanja (kratkotrajni, dugotrajni), intenziteta (slabi, umereni, jaki) ili reakcija koje izazivaju.<sup>115</sup> Nesporno je, da je stres veoma skup, da izaziva ne samo smetnje i bolesti zaposlenih, što sve izaziva i izuzetno velike materijalne gubitke organizacija.

## **1. SIMPTOMI STRESA**

Prilikom stresa ispoljava se čitav niz simptoma: ubrzani rad srca, depresija, pospanost, nedostatak apetita ili preterano uzimanje hrane, alkohola, prekomerno pušenje, visoki krvni pritisak, fizička napregnutost, razdražljivost, gubitak motivacije, odsustvovanje s posla. Takođe, vidljivi su i simptomi u ponašanju: hronično kasni na posao; stalna žurba bez učinka; poremećaj spavanja; često se svađa, prigovara; lako "plane"; samokritičnost do osećaja krivnje

Gotovo svaki savremeni čovek živi sa nekim oblikom stresa. U stvari, biti bez stresa znači biti bez ciljeva, potreba ili želja koje hoćemo da ostvarimo. Težnja da realizujemo naše različite potrebe - lične, društvene, ekonomske, fizičke, psihološke - uvek će dovesti do nekog oblika stresa i napetosti. U tom slučaju, stres predstavlja pozitivan - motivišući faktor.

---

<sup>115</sup>Bahtijarević-Šiber, F., Izvori stresa u suvremenim radnim uvjetima, Slobodno poduzetništvo, br. 4., Zagreb, 1999.

Činjenica da vrhunski politički i privredni menadžeri najbolje funkcionišu kada su pod pritiskom, potvrđuje da stres može imati i pozitivne efekte. Kada se nalaze u situaciji da imaju više obaveza nego što ih je moguće objektivno savladati, postaju delotvorniji. Može se čak reći da na kratke staze stresne situacije poboljšavaju naše intelektualne i fizičke sposobnosti, čine nas sposobnijim, koncentrisanijim i efikasnijim, ali na duge staze stres deluje razarajuće na organizam, i pre ili kasnije pojaviće se neki od gore navedenih simptoma.

## **2. PREVAZILAŽENJE STRESA**

### **Devet neefikasnih načina borbe protiv stresa**<sup>116</sup>

1. NEMOGUĆNOST DA SE PAŽNJA USMERI NA IZVOR STRESA. Ništa se ne može učiniti sa problemom ako se ne analiziraju njegovi različiti aspekti. Da li je problem lične prirode, pa ga zaista sami moramo rešiti? Da li je u pitanju društveni problem koji uključuje i druge ljude? Da li je vezan za posao ili ima i neki drugi izvor, npr. u porodici? Dakle, prvo treba pronaći izvor problema.

2. SKLONOST BRIZI I EMOTIVNOM DOŽIVLJAVANJU SITUACIJE. Preterana briga i preemotivno reagovanje potrošiće našu energiju i vreme, a neće dovesti do rešenja problema. Briga nije najbolji način da se iskaže zaokupljenost problemom. Umesto proste zabrinutosti, treba razmišljati i tražiti prihvatljiva rešenja.

3. ODLUKA DA SE STRES ZADRŽI ZA SEBE. Često osoba zadržava u sebi problem koji je uzrok stresa, smatrajući da taj problem druge ne bi ni zanimalo. Ako je samo "žrtva" stresa svesna problema, ćutanje može da poveća stres. Odluka da se problem zadrži za sebe blokira pristup za moguću pomoć ostalih, koji bi inače mogli da pomognu.

4. ODUGOVLAČENJE UMESTO PREDUZIMANJA AKCIJE. Često osoba ne uspeva da obavi poslove potrebnim tempom, što dovodi do nagomilavanja poslova i nedostatka vremena da se oni urade. Ponekad osoba misli da će stres proći vremenom. Odugovlačiti i ne preduzimati ništa da se problem reši - samo povećava problem.

5. PREOPTEREĆENOST KRITIKAMA. Preozbiljno prihvatanje kritika od strane drugih, uz preteranu brigu oko toga šta oni misle i kažu vodi u konfuziju i neodlučnost, što situaciju čini još više stresnom.

---

<sup>116</sup> Prema: [www.plark.net](http://www.plark.net)

6. OSEĆANJE LIČNE KRIVICE ZBOG STRESA. "Vidi u šta sam se uvalio ovog puta. Ovo mi nije trebalo!" kažnjavanje samog sebe uz prepuštanje osećaju krivice, bez preduzimanja bilo kakve akcije produbljuje efekat stresa i onemogućava čoveka da razumno razmotri situaciju ili akcije koje mogu biti produktivne.

7. STAV "LAKO ĆEMO" - UZ OKRIVLJAVANJE DRUGIH. Ovakav stav pre predstavlja bekstvo nego način da se reši problem. Čovek se privremeno može osećati dobro prebacujući krivicu na nekog drugog, ali na duge staze to nije produktivno. Ekstremna subjektivnost i osetljivost, usmeravanje pažnje na druge osobe kao izvor stresa sprečava čoveka da preispita samog sebe.

8. NEMOGUĆNOST OPUŠTANJA. Neke osobe potpuno preokupira stresna situacija, pa o drugim stvarima uopšte ne razmišljaju. Onaj ko ne može da se opusti, neće moći ozbiljno da razmisli o problemu. Čak i kada smo najopterećeniji obavezama, treba naći vremena za relaksaciju.

9. TRAŽENJE REŠENJA U "MALIM STVARIMA" KAO BEKSTVO OD PROBLEMA. Ponekad osoba traži izlaz iz stresa i napetosti u "malim stvarima", ugađajući sebi na razne načine, kao što je preterano uzimanje hrane, prekomerno pušenje, opšta fizička lenjost itd., što svakako nije put za rešenje problema.

Koliko uspešno se neko bori sa stresom i napetošću zavisi od toga koliko efikasno su njegova energija, njegova emotivna i fizička snaga usmereni prema ostvarenju cilja. Sledeća pitanja i razmišljanja mogu poslužiti kao pravac delovanja.

## **Jedanaest načina da se prevaziđe stress<sup>117</sup>**

1. DA LI JE SITUACIJA ZAISTA VAŽNA? Čest problem sa kojim se suočavamo u životu punom stresnih situacija je pitanje procene "šta je vredno naše pažnje i truda, a šta ne". Nervirati se i brinuti zbog stvari koje nisu od velike važnosti - nepotrebno je.

2. DA LI JE TO U VAŠOJ NADLEŽNOSTI? Neki ljudi su preokupirani situacijama za koje oni u stvari nisu odgovorni. Proverite da li ono što vama prouzrokuje stres, nije u stvari problem nekog drugog. Brinete zbog lenjih, odsutnih, "zabušanata"? Oni treba da su u stresu, a ne vi. Oni su odgovorni za svoje postupke, a vi treba da preduzmete zvanične korake da ih naterate na valjano ponašanje - a ne da se zbog toga nervirate.

3. DA LI SE NEŠTO ZAISTA MOŽE URADITI SA OVOM SITUACIJOM ? Ako osoba "razbija glavu" stvarima koje su neostvarive i nerešive, frustracija će se samo pojačati. Ako se ništa ne može učiniti, tu činjenicu treba prihvatiti i nastaviti dalje.

4. DA LI MOŽETE OBJEKTIVNO DA SAGLEDATE IZVOR STRESA? Stresna situacija je uglavnom emocionalna, tako da je uobičajeno da se problem ne sagleda objektivno. Probajte da stavite problem na papir, otprilike ovako:

a) Šta je izvor mog stresa? (Napišite to jasno, objektivno, iskreno),

b) Šta sam ja učinio da do toga dođe (nabrojati pojedinačno),

c) Šta sada treba uraditi?,

d) Koji treba da bude moj prvi korak?

5. USMERITE PAŽNJU NA DOBROBITI KOJE ĆE USLEDITI KADA PROBLEM BUDE REŠEN. Videti nagradu za rešeni problem motiviše nas da razmišljamo i delujemo u atmosferi smanjene napetosti. Dodatna snaga koju dobijamo vizijom uspešno rešenog problema pomaže u borbi protiv tako ozbiljnog opterećenja kao što je stres.

6. RAZGOVARAJTE O PROBLEMU SA DRUGOM OSOBOM. Saznavši ugao gledanja druge osobe postizemo veću objektivnost u sagledavanju stresne situacije. Zbog toga je mudro razgovarati o svojim brigama sa osobom koja je objektivna i razumna, kojoj verujemo i koju poštujemo.

7. DELEGIRAJTE STVARI DRUGIMA. Osobe koje sve pokušavaju da

---

<sup>117</sup> Isto



urade same, nalaze se u stresu već na samom početku. Pokušajte da napravite spisak stvari koje radite, i izdvojite one koje treba delegirati drugima.

8. DA LI MUDRO KORISTITE VREME? Proučite svoj plan aktivnosti da vidite gde vam odlazi vreme. Vaša sekretarica ili pomoćnik, koji najbolje poznaju vaše poslovne aktivnosti, mogu vam u tome najbolje pomoći. Predupredite stres time što ćete akcije preduzimati pre krajnjeg roka za njihovo izvršenje.

9. ŠTA JE DUHOVITO U VAŠOJ SITUACIJI? Sigurno se sećate situacija iz prošlosti koje su vas mučile a koje sa ove distance izgledaju smešno. U nekad ozbiljnim situacijama danas vidimo samo humor. Stručnjaci nam govore da je smanjenje napetosti kroz humor terapeutsko sredstvo, jer smeh nam pomaže da podelimo brigu na manje "komade" koje je lakše "svariti". Stručnjaci nam govore da je smanjenje napetosti kroz humor terapeutsko sredstvo, jer smeh nam pomaže da podelimo brigu na manje "komade" koje je lakše "svariti".

10. DA LI STE PROBALI METODE RELAKSACIJE? Neki oblici fizičke aktivnosti (šetnja, rekreacija, ples), duboko disanje "iz dijafragme" itd. predstavljaju dobru terapiju i mogu da smanje napetost.

11. USAGLASITE SE SA "IZVOROM STRESA" Često je izvor stresa druga osoba sa kojom se svakodnevno susrećete na poslu. Viđati se svaki dan sa takvom osobom, a ne preduzimati ništa - samo pojačava stres. Rešenje se nalazi u otvorenom razgovoru sa dotičnom osobom, u pokušaju da se konflikt prevaziđe, što će rezultirati izvesnim olakšanjem i otklanjanjem tereta stresa čim se razgovor obavi.

Borba protiv stresa je u suštini borba sa samim sobom. Stres je reakcija u nama – mi ga stvaramo našom percepcijom događaja oko nas, našim odnosom prema sebi, poslu i okolini. Zbog toga je najefikasniji način borbe protiv stresa – upoznati svoju pravu prirodu, svoj temperament i osećaje, svoje reakcije, svoje strahove, ali i svoju snagu.

Iz svega prethodno rečenog vidljivo je da se upravljanje stresom, u stvari, svodi na sledeće mere:

1. Organizovati vreme
2. Vratiti organizam u homeostazu fizičkom aktivnošću
3. Pripremiti organizam za poremećaj homeostaze usvajanjem relaksacije
4. Imati hobi
5. Razgovarati - privatno i stručno
6. Anti-stres programi

## VII UPRAVLJANJE KOMPENZACIJAMA

Pod **kompensacijama** se podrazumevaju **različita materijalna davanja za obavljeni rad**. Sigurno najvažniji deo kompenzacije je **plata**, tj. *naknada za redovni rad na određenom radnom mestu*. Njeni osnovni delovi su:

- **osnovna plata**, čija *visina varira obzirom na složenost i vrednovanje zadataka koje se obavljaju na pojedinim radnom mestima*;
- osnovna plata se određuje procesom tzv. "**vrednovanja posla**", koji se nadovezuje na opis i specifikaciju posla. *Kroz vrednovanje posla se utvrđuje složenost i značaj poslova koje obavlja osoba na nekom radnom mestu, kao i odgovornosti koju ima osoba zaposlena na određenom radnom mestu.*
- **stimulativni deo plate**, koji *zavisi o rezultatima rada, tj. radnom doprinosu pojedinca u periodu za koji se vrši obračun plate*, te je stoga usko vezana uz procenu radnog doprinosa, o čemu je već bilo govora;

Stimulativni deo plate može nagrađivati *postignuti učinak*, što se meri postizanjem neke mere učinka (broja komada izrađenih u 1 radnom danu; vrednost prodaje u mesec dana, itd). Međutim, mogu se nagrađivati i neki drugi uspesi u radu, kao što je *dobar kvalitet izrađenog proizvoda, uštede u materijalu, brzina rada, itd.*, pa se stimulativni deo plate koji nagrađuje takve radne uspehe obično naziva **premija**;

- **dodaci plati** na koje radnik ima pravo po zakonu, i to za rad pod neuobičajenim ili otežanim uslovima, ili za vreme neradnih dana i praznika;
- **učestvovanje radnika u dobiti**, koje može biti *direktno (sistem podele dobiti)*, ili *indirektno, putem sistema deljenja ostvarenih ušteda između menadžmenta i radnika.*

**Sistemi učestvovanja u dobiti** se primenjuju kako bi se *povećao interes i motivacija radnika za poslovni uspeh preduzeća*. Pritom se za isplatu radnicima može odvojiti jedan deo ostvarene dobiti u poslovnoj godini (*sistemi podele ili učešća u dobiti*), koji se isplaćuju ili direktno, u novcu, ili odlazi u poseban fond, iz kojeg radnik dobija svoj deo dobiti nakon što provede neko vreme u preduzeću, nakon što ode u penziju i slično. *Sistemi deljenja ostvarenih ušteda* se odnose na posebne dogovore između menadžmenta i sindikata, kojim se radnici podstiču na smanjivanje

troškova, a od vrednosti postignute uštede, deo se isplaćuje radnicima na kraju poslovne godine.

Sve do sada pomenute vrste kompenzacije, na jedan ili drugi način, bile su povezane s **rezultatima rada**. Međutim, postoje i takve kompenzacije koje se isplaćuju **po osnovi pripadnosti preduzeću**, tj. svim radnicima preduzeća, bez obzira na to kakvi su rezultati njihovog rada. To su *različite vrste naknada plate* na koje radnici imaju pravo, iako zapravo ne rade, kao što su npr. naknada za godišnji odmor i plaćeni odmor, naknada za vreme provedeno na bolovanju, naknade za vreme službenog puta, naknada za vreme državnih praznika, itd.

Osim toga, u tu vrstu kompenzacija mogu se ubrojiti i različite vrste *novčanih pomoći radnicima i različite beneficije*, kao što su plaćanje zdravstvenog, socijalnog i penzijskog osiguranja, prevoza na posao i toplog obroka, pružanje usluge prehrane po sniženim cenama u menzi preduzeća, plaćanje kolektivnog ili životnog osiguranja za radnike, jubilarne nagrade, dodela ili kreditiranje kupovine stana, prigodni pokloni deci za Božić, Novu godinu i druge prilike, itd.

Sve navedeno pokazuje da je materijalna, odnosno finansijska kompenzacija sastavljena od različitih oblika motivisanja koja su usmerena na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih i finansijskih kompenzacija za rad.

Znači, obzirom na stepen neposrednosti materijalnih odnosno finansijskih primanja dve su osnovne vrste finansijskih kompenzacija:

1. direktni finansijski dobici koje pojedinac dobija u "novcu", i
2. indirektni materijalni dobici koji doprinose podizanju materijalnog standarda zaposlenih i koje ne dobijaju u plati ili uopšte u obliku novca. U prvoj grupi obuhvaćene su direktne nagrade za rad, dok se indirektna materijalna kompenzacije stiču samim zapošljavanjem u preduzeću i ne zavise o radnom učinku i uspešnosti.

Ipak, novac je očito najstariji i "najočigledniji", a istovremeno i najuniverzalniji način motivisanja za rad. Pri tome nužno je poštovati sledeće **principe delovanja materijalnog faktora i sistema plaćanja** na efikasnost individualnog rada i radni učinak:

- 1) materijalne nagrade moraju biti povezane uz one pokazatelje radnog izvršenja,
- 2) na koje pojedinac može uticati, a radni standardi moraju biti ostvarivi,
- 3) mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrada,
- 4) sistem nagrađivanja mora se zasnivati više na pozitivnim nego na negativnim posledicama radnog ponašanja,

- 5) povećanje materijalne naknade mora biti dovoljno veliko da opravda dodatni napor koji se ulaže,
- 6) povećanje plate mora direktno i neposredno slediti povećanje radnog učinka i poboljšanje radne uspešnosti,
- 7) materijalne naknade moraju biti adekvatne uloženom radu i pravedne u poređenju s drugima, i
- 8) razlike u plati između dobrih i loših radnika moraju biti značajne da bi stimulisale dobar rad. Sve se naknade javljaju u tri vida, i to kao: 1. plate, 2. nagrade, i 3. povlastice (beneficije).

**Plata** kao "iznos novca koju je poslodavac dužan da isplati osobi u radnom odnosu za rad što ga je ona za određeno vreme obavila za njega" sastoji se od **pet osnovnih komponenti**: 1. osnovna plata, 2. stimulativni deo plate, 3. dodaci, 4. naknade i 5. udeo u dobiti

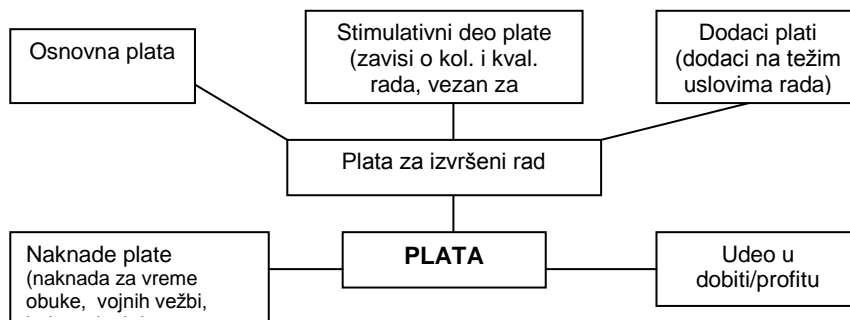
Najznačajniji elementi kompenzacija su oni na koje zaposleni ima pravo kada efektivno radi, a, videli smo, čine ih osnovna plata, stimulativni deo plate, te razni dodaci na platu. Stimulativni deo plate ima za cilj podsticanje i osiguravanje kontinuiranog ostvarivanja optimalnih parametara radnog učinka kako sa aspekta poslovnih rezultata preduzeća tako i zaposlenih. Ipak, treba imati u vidu da ono ne može biti orijentisano na isključivo i stalno povećanje rezultata ulaganjem radne snage, jer bi to vodilo iscrpljivanju radne snage, pa i opadanju kvaliteta proizvoda, kao i neproporcionalnom povećanju troškova. Ovaj se deo plate uvek utvrđuje u zavisnosti o stepenu izvršenja nekog zadatog posla, pa tako postoji:

**1. Stimulativni deo plate po osnovu učinka** - u osnovi postoji plaćanje po komadnoj i vremenskoj normi, te

**2. Stimulativni deo plate po osnovi premija** - zaposleni se stimulišu na racionalno trošenje raspoloživih materijalnih i ljudskih resursa. Dodaci na platu isplaćuju se zaposlenima za rad pod određenim uslovima koji mogu imati štetne posledice za pojedinca, a koji obuhvataju sledeće vidove plaćanja:

1. dodatak za rad u smenama,
2. dodatak za rad noću,
3. dodatak za prekovremeni rad,
4. dodatak za povremeno teže uslove rada,
5. dodatak za rad na dane praznika u kojima se ne radi,
6. dodatak za rad na dane nedeljnog odmora.

**Kompenzacije iz učešća u dobiti** prvenstveno se koriste kako bi se povećao interes zaposlenih za uspešnost poslovanja preduzeća, smanjila fluktuacija zaposlenih, poboljšali socijalni odnosi u preduzeću, tj. radi boljeg i uspešnijeg poslovanja. To se može prikazati i grafički (slika 16)



Slika 19. Struktura plate

Kao što se može videti, visina plate podložna je velikom broju činilaca, od kojih su ključni sledeći: vrednost radne snage, odnos između ponude i tražnje, uticaj sindikata, uticaj države, radni učinak, poslovni uspeh preduzeća.

## 1. MENADŽERSKE KOMPENZACIJE

Poseban aspekt, neretko i problem, predstavlja nagrađivanje menadžera, kao posebno odgovornih lica za poslovanje preduzeća. Stoga se ovom pitanju u tržišnoj ekonomiji posvećuje posebna pažnja. Pri tome, razlikuju se:

- **menadžerska plata** – iznad 50% svih kompenzacija, utvrđuje se u fiksnom iznosu ugovorom,
- **bonusi ili premije**, dodatak za ostvarenu uspešnost poslovanja, odgođena kompenzacija – isplata se odgađa za određeno vreme (novčana ili u deonicama). Enormno visoke zarade, čak i uslovima ekonomske krize i poslovanja sa velikim gubicima, danas svuda u svetu nailaze na žestoke reakcije javnog mnjenja i otvorenu kritiku i moralnu osudu. Nažalost, većina menadžera i dalje beskrupulozno ubiru velike nagrade za svoj rad za koji vole da kažu da je presudno važan što kompanija uopšte postoji i da zbog toga njihova visoka zarada tobože ima opravdanje.

## 2. FLUKTUACIJA ZAPOSLENIH

**Fluktuacija** je svaki trajni odlazak radnika/menadžera iz organizacije. Analiza fluktuacije važan je zadatak i aktivnost funkcije odeljenja ljudskih potencijala u firmama iz više razloga:

- 1) neophodna je pri planiranju i utvrđivanju potreba ljudskih potencijala u određenom razdoblju,
- 2) prouzrokuje značajne troškove koje je važno pratiti i smanjivati,
- 3) pokazatelj je problema zbog kojih izaposleni napuštaju firmu,
- 4) mehanizam je kojim organizacije mogu regulisati optimalno stanje ljudskih potencijala.

Dva su osnovna oblika fluktuacije: 1) namerna (izbeživa) – dobrovoljni odlazak ili organizaciono uslovljeni odlazak, 2) neizbežna – penzionisanje, smrt.

Visoka stopa izbežive fluktuacije siguran je pokazatelj problema i nezadovoljavajućeg stanja u organizaciji.

**Odlazak** iz firme zavisi uglavnom od dva razloga: 1) **nivoa nezadovoljstva poslom** i 2) **broja atraktivnih alternativa koje zaposleni ima izvan organizacije**.

Što se tiče **efekata** fluktuacije, obi mogu biti: 1) **funkcionalni** – koriste preduzeću, kada ga napuštaju oni koji će u skoroj budućnosti inače biti višak ili kada ga napuštaju manje kvalitetni radnici, 2) **disfunkcionalni** – štete firmi jer je napuštaju stručnjaci i ljudi koji su joj potrebni i koje bi firma želela da zadrži. Velika se fluktuacija smatra negativnom pojavom, jer je simptom problema u organizaciji, te velikih troškova koje izaziva.

### **3. UNAPREĐENJA I PREMEŠTAJI ZAPOSLENIH**

Tokom vremena čovek obogaćuje svoja znanja i iskustva, prerastajući poslove koje je u određenom periodu obavljao i iskazujući spremnost i sposobnost za obavljanje složenijih, odgovornijih i bolje plaćenih poslova. Mogućnost da se dobije unapređenje važan je podstrek za uspešno obavljanje posla. Unapređenja se ne smeju zasnivati na nepravdi, subjektivizmu i favorizovanju pogrešnih ljudi. Ako u organizaciji nema mogućnosti za napredovanje možda ima za premeštaj. Premeštaj znači prelazak na novo radno mesto istog ili približnog značaja i nivoa, kao i plate. Premeštaji se najčešće koriste radi:

1. *popunjavanja upražnjenih radnih mesta*
2. *racionalnijeg raspoređivanja i korišćenja radne snage*
3. *zadovoljavanja potreba procesa rada*
4. *osposobljavanja i obučavanja ljudi za obavljanje određenih poslova i zadataka*
5. *upošljavanja tehnoloških viškova*

Kada je reč o menadžerima može se desiti da neki od njih dođe do određene pozicije i ne može dalje da napreduje jer iznad njega su sva mesta popunjena, onda on biva premešten na drugo radno mesto istog nivoa da bi mu se održala motivisanost za rad. Ponekad kada radnik ostvaruje slabe rezultate on ne bude premešten na niže radno mesto već

na drugo gde će mu možda ići bolje. Neretko radnici protestuju protiv premeštanja i njima je zakonom dozvoljena žalba.

#### 4. RADNA DISCIPLINA

U organizovanom radu moraju da postoje odgovarajuća pravila ponašanja. Postoje posebna pravila kojima se uređuje odnos između zaposlenih i vlasnika kapitala i zahvaljujući kojima se može govoriti o pravima i dužnostima obe strane. Povrede ili ugrožavanje radnih obaveza (radne discipline) čine povrede radne dužnosti. Postoje lakše i teže povrede. Šta se smatra povredom utvrđuje se zakonom ili kolektivnim ugovorom, kao i posebnim pravilnicima preduzeća. Ako se po okončanju disciplinskog postupka utvrdi da je zaposleni kriv izriče mu se odgovarajuća disciplinska mera koja mora da bude u skladu sa prekršajem.

##### **Disciplinske mere mogu biti:**

Moralno – vaspitnog karaktera (opomena, javna opomena, upozorenje, usmeni ukor, pojačan nadzor itd.)

Kaznenog karaktera (raspored na niže radno mesto (degradacija), za određeni period, novčana kazna, prestanak radnog odnosa (otpuštanje) itd.

Može se izreći i *suspenzija* (sa radnog mesta ili iz organizacije) do okončanja disciplinskog postupka.

Od 90-ih godina prošlog veka i u našoj zemlji se pooštravaju disciplinske mere. Jedna od njih je i degradacija. Degradacija je proces kojim se gubi pozicija u organizaciji. Sve češće se primenjuju mere premeštanja sa viših na niže i manje plaćene pozicije. Smanjenjem položaja i značaja radnog mesta umanjuju se ugled, autoritet i lična moć pojedinaca.

Pri raspoređivanju na niža radna mesta ne mogu se do kraja ignorisati njihova znanja, stručna sprema, radno iskustvo, radna sposobnost, zakonski i drugi propisi i stavovi sindikata. Lice kojem se utvrdi nesposobnost (stručna komisija) se može rasporediti i na niža radna mesta. Ni otpuštanje više nije retka i neuobičajena pojava. Nedolaženje ili nezainteresovanost za posao često se sankcioniše otkazom kao najtežom merom. Velika ponuda radne snage na tržištu rada olakšava poslodavcima donošenje tako rigorozne mere, jer lako nalaze adekvatnu zamenu. Međutim, o traumama i problemima otpuštenih malo ko vodi računa. To je nesumnjivo tamna strana naše tranzicije. Ali, nažalost nije i jedina. Mobing nije ništa manje – bolan i taman. Šta je, u stvari, mobing?

## XVIII MOBING I UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

Mobing (mobing, work abuse, employee abuse, poslovna trauma, psihološki i moralni teror na radnom mestu) specifični je oblik ponašanja na radnom mestu, kojim jedna osoba ili grupa njih sistematski psihički (moralno) zlostavlja i ponižava drugu osobu, s ciljem ugrožavanja njenog ugleda, časti, ljudskog dostojanstva i integriteta, sve do eliminacije s radnog mesta. Zlostavljana je osoba bespomoćna, u nemogućnosti da se odbrani. Takve se aktivnosti odvijaju u pravilnim intervalima kroz duže vreme (najmanje šest meseci, jednom nedeljno). Prosečno vreme trajanja mobinga pre reakcije žrtve je oko 15 meseci.<sup>118</sup>

Naziv potiče od engleskoga glagola "to mob", što znači nasrnuti u masi, bučno navaliti na nekoga, i imenice "mob" koja znači rulja, gomila, svetina, ološ, te izraza "mobbish" (prostački, grub, vulgaran). Osobe koje vrše mobing u savremenom žargonu nazivaju se mobberima. Naziv je skovan prema istraživanjima Konrada Lorenza koji je opisao ponašanje nekih životinja koje se udruže protiv jednog člana, napadaju ga i isteruju iz zajednice, ponekad ga dovode i do smrti, kada pretpostave da ih on nečim ugrožava. U engleskom govornom području često se koristi i izraz "bullyng" koji se odnosi na slično nasilje u školi.

Mobing se može događati na raznim nivoima, pa razlikujemo:

- *Horizontalni mobing* (u oko 45% slučajeva) odvija se između radnika na jednakom položaju u hijerarhijskoj lestvici, dakle unutar istog intenziteta moći i uloge.
- *Vertikalni mobing* (u oko 55% slučajeva) događa se kada pretpostavljeni zlostavlja jednog podređenog radnika ili jednog po jednog dok ne uništi čitavu grupu (zato se još naziva i "bossing").
- Moguća je i situacija *obrnutoj okomitog mobinga* kada grupa radnika zlostavlja pretpostavljenog (u oko 5% slučajeva).

Aktivnosti kojima se radnik zlostavlja mogu se podeliti na:

- napadi na mogućnost odgovarajućeg komuniciranja (nadređeni i/ili kolege ograničavaju mogućnost izražavanja žrtve; žrtva se prekida u razgovoru; odbijaju se neverbalni kontakti sa žrtvom: izbegavaju se pogledi, ne primjećuju se znakovi: dizanje ruke za uključivanje u razgovor i sl.)

---

<sup>118</sup> Stefanović V., Cvijanović D., Vojnović B., *Lavirinti menadžmenta*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012. str. 200.



- napadi na mogućnost održavanje socijalnih odnosa (žrtva se stalno izoluje; niko joj se ne obraća; svi se ponašaju kao da je nema; ne pozivaju se na sastanke i neformalna druženja kolega)
- napadi na ličnu reputaciju (izmišljanja priča o žrtvi i njenom privatnom životu; ogovaranje; ismevanje; negativni komentari ličnih karakteristika žrtve i sl.)
- napadi na kvalitet profesionalne situacije (stalne kritike i prigovori; vređanja; preterana kontrola; niske ocene rada; pojava da se žrtvi ne daju radni zadaci i oduzimaju joj se osnovna sredstva za rad: radni prostor, telefon, računar – sindrom «praznog stola»; zadaju joj se zadaci neprilagođeni profesionalnoj kvalifikaciji (zadaci su ili prejednostavni ili preteški i zahtevaju od žrtve sposobnosti koje nema, s ciljem da se natera žrtvu da pogreši); zatrpavanje zadacima i određivanje kratkih rokova – sindrom «pretrpanog stola»; stalno menjanje radnih zadataka
- napadi na zdravlje (žrtva se prisiljava da obavlja zadatke koji narušavaju njeno zdravlje; ne dopuštaju se slobodni dani i godišnji odmor; preti se fizičkim napadnima; žrtvu se seksualno zlostavlja i sl.)

## **1. DA LI JE MOBING SASVIM NOVA POJAVA?**

Videli smo već u okviru teme o stresu da se u radnom procesu javljaju razne mogućnosti zloupotrebe ljudi kao vlasnika svojevrzne robe-radne snage. U nastavku ćemo reći nešto više o novoj/staroj pojavi - mobingu.

Sistematsko proučavanje mobinga počelo je pre dvadesetak godina. Svaki stres na poslu nije mobing, a mobing je pojava koja kao stresor dodatno utiče na nivo negativnog stresa na radnom mestu. Prilikom "dijagnosticiranja" mobinga i njegovih štetnih posledica treba pažljivo uzeti "radnu anamnezu" i razdvojiti mobing od svakodnevnog stresa vezanog uz radno mesto, a koji postaje negativan u slučajevima kada smo izloženi zahtevima okoline kojima se teško prilagođavamo, posebno ako su brojni i česti, traju predugo ili su toliko veliki da izazivaju otpor psihičkog i somatskog sistema. Stres na poslu ili radni stres je odavno prepoznat i proučavan kao pojava koja negativno utiče na izložene ljude i radne organizacije u celini (occupational stress, job stress, job related stress, stress at work, work place stress, work-related stress).

Procenjuje se da je radni stres danas već prisutan kod trećine zaposlenih. Najveći mogući stres koji je povezan sa radnim mestom je situacija da neko nema radnog mesta, tj. da nije zaposlen, a najčešći uzroci stresa na radnom mestu su: strah od gubitka posla, premorenost, kratki rokovi, nedostatak podrške rukovodioca; osećaj da radnik ne može da

vlada svojim vremenom i učinkom; nemogućnost uticaja na način rada, osećaj otuđenosti od menadžmenta firme, osećaj preterane eksploataisanosti ili osećaj neiskorišćenosti, "prazan hod", monotonija, brojni fizički, biološki i hemijski uticaji itd.

## **2. KOJI UZROCI DOVODE DO POJAVE MOBINGA?<sup>119</sup>**

Uzroci mobinga su mnogobrojni, no najčešće mobing izraste iz sukoba, kojem je okidač neka značajna promena u radnoj sredini. Sukob prerasta u rat između dve strane zbog njihovih suprotnih stajališta. Ignorisanje mobinškog ponašanja čest je razlog za štetna događanja. Žrtva se plaši da počne da se brani, jer se boji gubitka posla, usamljena je i bespomoćna. Nesposobni rukovodioci ne prepoznaju, ne sprečavaju i ne zaustavljaju mobinško ponašanje, što postaje jedan od najčešćih razloga za njegovo događanje i širenje. Čest razlog za pojavu mobinga su preterani zahtevi rukovodstva firme, loša radna klima, nedostaci u organizaciji rada, nejasne odredbe u vezi radno-pravnih propisa. Takođe i promene u svetu rada i menadžerskih strategija, kao što je politika smanjivanja broja radnih mesta i zaposlenih (downsizing), trend manjih timova (tzv. "strateški" mobing) i dr.

Važan uzrok je i socijalni sklop grupe u kojoj vlada zavist, neprijateljstvo, pritisci. U pogledu počinioca osnovni uzrok leži u problemima u vrednosnom sistemu, na moralnom nivou, kvalifikacijama, ličnim ciljevima i motivima, sociopatskoj osobnosti itd.

## **3. ŠTA SADRŽI MOBINŠKO PONAŠANJE?**

U literaturi je zabeleženo oko 45 oblika izražavanja mobinga. U radnom okruženju žrtva ne može doći do reči ili je stalno prekidaju u govoru. Ignorišu je, kao da ne postoji. Isključena je iz društvenog života na poslu ("zaborave" je pozvati na proslave, zabave, ignorišu u pauzama...)

Prekida se razgovor u trenutku kada žrtva ulazi u prostoriju. Kontroliše se da li je prisutna na poslu više ili manje nego što je to ubišajeno u dotičnoj sredini. Žrtvu se premešta u prostoriju udaljenu od radnih prostora ostalih kolega, dobija samo besmislena zaduženja i radne obveze koje su ispod njenog profesionalnog kvalifikacionog nivoa, daju joj se zadaci koje ne može rešiti ili stalno dobija nova zaduženja. Uskraćuju joj se važne informacije. Žrtva se optužuje za propuste koji se objektivno nisu dogodili, za ono što je napasnik kriomice namerno eliminisao ili ošteti. Neutemeljeno se obezvređuju rezultati rada izabrane "žrtve". Žrtva je

---

<sup>119</sup> Videti šire: **Stefanović V., Cvijanović D., Vojnović B., Lavirinti menadžmenta**, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012. str. 201.

neprekidno izložena kritici, a uskraćuje joj se mogućnost za objašnjenje. Ismejana je i ponižena. Česte su šale na račun njenog govora, držanja, hoda, odevanja, izgleda, privatnog života, nacionalnosti, pola, rase i sl. Šire se neproverene glasine, klevete, spletke, izmišljaju seksualne intrige. Dolazi i do pretnji ili realizacije fizičkih nasrtaja ili zlostavljanja, seksualnog dosađivanja, napastvovanja ili zlostavljanja. Maltretira se telefonskim pozivima.

#### **Uz mobing je vezan i "burn out" ili sindrom izgaranja na poslu.**

To je progresivni gubitak idealizma, entuzijazma, energije i smislenosti vlastitog rada, koji nastaje kao rezultat frustracija i stresa. Izgaranje na poslu nije isto što i umor. Umor ne uključuje promene stavova prema poslu i ponašanje prema klijentima. Izgaranje prate negativne emocije, npr. depresija, nedostatak snage, nezadovoljstvo, strah, neodgovarajući kvalitet života i beznađe, gubitak samopouzdanja, nemogućnost prosuđivanja i donošenja odluka; iscrpljenost, osećaj nemogućnosti vladanja emocijama, depersonalizacija i promenjen doživljaj ličnog identiteta.

### **4. KO SU ŽRTVE MOBINGA?**

Mobingu su podjednako izloženi i muškarci i žene. Muškarci češće doživljavaju pretnje ili fizičke nasrtaje, a oko 15 posto žena susrelo se i sa seksualnim ugrožavanjem na poslu. Za mobing su posebno rizični ispitanici s niskom stručnom spremom. Najčešće žrtve uznemiravanja tihe su, mirne i povučene radnice nižeg nivoa obrazovanja, koje čute i trpe. Često su zastrašene i imaju oseća manje vrednosti, pa se njima može lako manipulirati. Među zaposlenima s visokom stručnom spremom najčešće su žrtve mlade osobe pune entuzijazma, čija je karijera u usponu i nije u skladu s očekivanjima okoline ili planovima nadređenih osoba. Posebno su česte žrtve mlade, samohrane majke. Zlostavljač je nezadovoljan sobom, svojom karijerom i sposobnostima i oseća zavist. Takođe su česte žrtve tzv. "zviždači", oni koji uoče probleme u firmi i glasno upozoravaju na njih. Žrtva se najčešće samo zatekne u zlostavljačevoj blizini i jednostavno ne zna kome da se obrati za pomoć.

### **5. KO SU ZLOSTAVLJAČI, "MOBERI"?**

Najčešći zlostavljači, moberi, su osobe specifičnih karakteristika ličnosti, smanjenog kapaciteta za ljubav, radost, igru, kreativnost, davanje i deljenje. Najčešće su to moćne osobe, željne još više moći. Mobingom prikrivaju nemoć u nekoj drugoj sferi svog života (najčešće privatnog, u braku ili porodici) formirajući oko sebe grupu u kojoj dokazuju svoju moć i važnost na račun žrtve. Neretko to čine iz ličnog straha da neće biti cenjeni ili da će sami postati nečijom žrtvom. Njima se lako pridružuju slabi u strahu

da ne postanu žrtve. Zlostavljači se često zapravo osećaju podređeno i nemoćno, pa svoju nesposobnost skrivaju projekcijom na druge.

Oni sa neodoljivom lakoćom preuzimaju tuđe zasluge. Manipulativni su i dvolični, npr. u kontaktu sa žrtvom izrazito bezobzirni, a s ostalim saradnicima simpatični i pristupačni. Neki zlostavljaju i svesno, s namerom da naškode drugome ili da ga prisile da napusti radnu sredinu. To čine kad se osećaju ugroženo ili u situacijama kada postoji npr. višak radne snage. U kriznim vremenima nekih firmi "žrtveno jagnje" se izabire zbog unutrašnjih problema i napetosti, pa na njemu svi sami sebi dokazuju da su snažniji i sposobniji.

## **6. DA LI JE SEKSUALNO UZNEMIRAVANJE MOBING?**

Seksualno uznemiravanje (harassment) deo je, odnosno jedan od načina mobinga, a definiše se kao svaki oblik neželjenog verbalnog, neverbalnog i fizičkog ponašanja seksualne prirode, svaki pokušaj seksualnog uticaja osobe na osobu, s ciljem ili efektom povrede dostojanstva osobe, koji je uznemirava, zbunjuje i doživljava se neugodnim.

U analizi mobinga važan je pol žrtve i zlostavljača, učestalost pojavljivanja i kategorija ponašanja zlostavljača. Ova ponašanja mogu se usmeravati od: muškarca prema ženi, žene prema muškarcu, žene prema ženi, muškarca prema muškarcu, između nadređenih prema podređenima. Realizuje se na dva osnovna načina. Prvo, kao zloupotreba moći ili kontrole ili zamena nečega za nešto (seks kao uslov), uz insistiranje na pokornosti i poslušnosti. Npr. nudi se unapređenje na bolje radno mesto, veća plata ili nagrada, ili pretnje i zastrašivanja zavisno o tome prihvataju li se seksualne ponude ili ne. Drugi način zlostavljanja je uspostavljanje neprijateljskog seksualiziranog ambijenta u radnom prostoru, gde se ponavljaju neugodne radnje, reči i ponašanja seksualne prirode, vicevi, šale, gestovi, neželjeni dodiri, pogledi, usputna dobacivanja, neželjeni komentari nečijeg izgleda, ponašanja i oblačenja, pomanjkanje poštovanja, prekomerno prijateljsko ponašanje, "izvan onoga što spada u posao".

## **7. KOJE SU OSNOVNE MERE ZA SUZBIJANJE MOBINGA?**

Osnovne mere za suzbijanje mobinga pre svega su sistemska prevencija, prepoznavanje problema i stručna rehabilitacija. Zaposleni koji su žrtve mobinga obično čute o mobingu, a najveći dosadašnji problem na koji nailaze istraživači jeste dokazivanje da se radi o mobingu. Zato i poslodavac i zaposleni treba da znaju šta je mobing, da je kažnjiv i kome treba da se obrate za pomoć. Potrebno je garantovati dostupnost stručnih osoba koje će se baviti prijavljenim zlostavljanjem, a te osobe moraju biti nepristrasne, tj. ne smeju biti zaposlene u tom kolektivu.

Poslodavac na osnovu Zakona o radu, internim uredbama i pravilnicima mora razraditi postupak sprečavanja mobinga u svom kolektivu. Poslodavac je dužan da zaštiti dostojanstvo radnika za vreme obavljanja posla, tako da im osigura uslove rada u kojima neće biti izloženi psihičkom ili fizičkom uznemiravanju, uključujući i seksualno. Ova zaštita uključuje i preduzimanje preventivnih mera. Postupak i mere zaštite uređuju se kolektivnim ugovorom, sporazumom sklopljenim između organa koji zastupa radnike i predstavnika poslodavca..

Radnik koji je uznemirivan ili polno uznemirivan ima pravo prekinuti rad dok mu se ne osigura zaštita, pod uslovom da je zatražio zaštitu pred nadležnim sudom. Nakon radno-pravne evaluacije delovanja mobera može da usledi opomena, premeštaj ili - otkaz moberu.

## XIX ZNANJE KAO NAJVAŽNIJI RESURS PREDUZEĆA

Danas više gotovo nikome nije potrebno objašnjavati zašto se vreme u kojem živimo zove "era znanja" i shodno tome zašto sve glavne ekonomske i druge procese koji se sada odvijaju najčešće opisuju imenice i sintagme kao što su: "znanje", "inteligencija", "ekonomija znanja", "društvo znanja", "upravljanje znanjem", "intelektualizacija" i sl, ili odgovarajući pridevi ("intelektualni kapital", "inteligentni sistemi" i sl.).<sup>120</sup> Učenje je, takođe, reč koja spada u najfrekventnije, tako da se njeno značenje, osim za ljude, sve češće vezuje i za organizacije, pa ča i za tehničke sisteme ("organizacije koje uče", "mašine koje uče" itd.), što je dodatna potvrda da je **znanje svojevrsna metafora našeg vremena**. Bitno je da to na vreme shvate i svi preduzetnici, menadžeri i ostali stakeholderi.<sup>121</sup>

### 1. OSNOVNI PRISTUPI ZNANJU KAO SUŠTINI PREDUZETNIŠTVA<sup>122</sup>

Pored uobičajenog i racionalističkog shvatanja znanja kao izraza čovekove intelektualne moći (F. Bacon: *Znanje je moć*), u kontekstu analize ljudskih resursa potrebno je uzeti u obzir i neke druge njegove dimenzije, posebno u smislu njegovog nastanka. Tu je reč o složenoj proceduri prikupljanja različitih činjenica i podataka o nekoj nedovoljno poznatoj pojavi, o njihovoj selekciji i analizi, o generisanju informacija i njihovoj transformaciji u znanje, koje, najzad, može (ali ne mora) biti podloga za generisanje novih ideja (um), vizija i "pomerenih" saznanja kao nove, više, podloge za dalje traganje za novim, drugačijim, boljim, naprednijim, bezbednijim, uspešnijim, lepšim itd. rešenjima. Mada ova spirala znanja

---

<sup>120</sup> Cvijanović D., Subić J., Roljević Svetlana, EDUCATION OF AGRICULTURAL PRODUCERS IN MAKING PLANS FOR USING AND DIRECTING THE INVESTMENTS, Scientific Papers Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development Vol.9(3)/2009

<sup>121</sup> O ovome videti opširnije u monografiji dr Slobodana Pokrajca, *Menadžment promena i promene menadžmenta*. TOPY, Beograd, 2001, kao i u knjizi S. Pokrajac, D. Tomić, *Preduzetništvo*, Alfagraf, Novi Sad, 2008.

<sup>122</sup> Videti šire: Cvijanović D., SYSTEM OF EDUCATION, SCIENTIFIC-RESEARCH AND CONSULTING WORK IN AGRICULTURE OF SERBIA, Paper prepared for presentation at the 113 th EAAE Seminar "THE ROLE OF KNOWLEDGE, INNOVATION AND HUMAN CAPITAL IN MULTIFUNCTIONAL AGRICULTURE AND TERRITORIAL RURAL DEVELOPMENT", Belgrade, Republic of Serbia, December 9-11, 2009

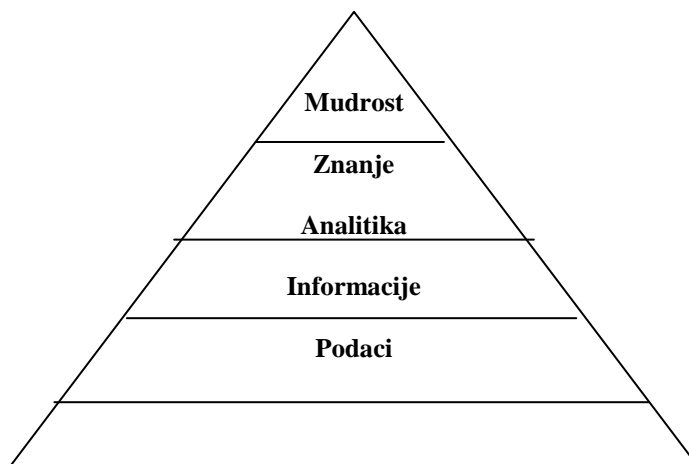
nema kraja uvek je potrebno voditi računa o sledećim pitanjima, posebno kada je reč o poslovnim procesima:

- **koje** su informacije potrebne ("know what")
- znati **kako** informacije treba obraditi ("know how")
- znati **zašto** su pojedine informacije potrebne ("know why")
- znati **gde** se pojedine informacije mogu naći ("know where")
- znati **kada** su pojedine informacije potrebne ("know when")

Navedeni set pitanja otvara i dodatna koja se tiču *pouzdanosti* izvora informacija, *blagovremenosti* njihovog dobijanja, *brzine* i naročito *kvaliteta obrade*. Savremena informatička tehnologija sve to veoma uspešno rešava, ali na donosiocima odluke uvek će ostati odgovornost i nepokriven prostor u kojem menadžeri ostaju sami, obično u vremenskom tesnacu, kada treba da se opredele za tzv. optimalnu odluku i preuzmu rizik koji svaka odluka, odnosno njena realizacija, podrazumeva. Zbog toga je potrebno neprekidno *učenje* i razumevanje uvek novih okolnosti koje nastaju u brzo menjajućem unutrašnjem i spoljašnjem okruženju preduzeća. Promene postaju opšta metafora našeg trajanja: *sve se menja samo su promene stalne*. U eri znanja, intelektualizacije i sofistikacije svih vidova i svih segmenata naših života, korenito se menjaju i sve naše uloge i načini njihovog ostvarivanja. Metode upravljanja zahtevaju najmanje tri bitne promene: od hijerhije ka umrežavanju; od obuke ka učenju; od konkurencije ka saradnji. Takav trend zahteva i novi pristup *znanju kao strateškoj imovini* svake firme, za razliku od ne tako davnog perioda kada je fokus bio na tehnologiji ili na kupcu.

U stvari, znanje je ono što JA znam (**what I know**), a informacija je ono što MI znamo (**what we know**). Zbog toga, svako od nas, kao pojedinac (JA), teži da zna i više nego što može da zna kao član grupe (MI). Zato je važno ulagati u pojedinca, jer tako se jača suštinski element svake grupe, od preduzeća, do društva kao najšire celine. U stvari, svi efekti našeg rada sublimiraju u jednom jedinom pokazatelju – produktivnosti, kao nezamenljivoj meri uspešnosti korišćenja vremena kao najograničenijeg i najneobnovljivijeg resursa. Koncept menadžmenta znanja (Knowledge Management – KM) uobličava se kao sve prihvatljiviji alat kako da povećamo produktivnost rada na svim nivoima: od pojedinačnog, preko onog koji obavljamo kao članovi organizacije, ali isto tako i na nivou celine društva, pa čak i čitavog čovečanstva. Sve tajne i svi proroci, svi koncepti, paradigme, sistemi, modeli itd., u krajnjem, usmereni su na to kako u datoj jedinici vremena ostvariti što više efekata, bez obzira koji su u datom trenutku najvažniji i kako se nazivaju, mere, raspodeljuju itd. Profit kao efekat već je nekoliko stoleća primarni motiv ekonomskog života unutar kapitalističke paradigme, ali i tu sve više postaje jasno da je potrebno ostvarivati i mnoge druge (često neposredno nemerljive) ciljeve koji obezbeđuju opstanak, rast i razvoj.

Imajući u vidu kardinalni značaj **znanja kao resursa koji uvek i neizostavno donosi promenu** (nažalost, ne uvek i pozitivnu, jer postoje brojni primeri gde je *zloupotreba znanja* donela negativne, pa i tragične promene: rat npr.), jer uvek dovodi u pitanje (promena svesti) i remeti svako posmatrano “stanje stvari”: od misaonog do najkonkretnijeg, tako da je znanje večito i nepotrošivo “gorivo promena” – razumljivo je zašto je aktuelizirana potreba za njegovim ubrzanim stvaranjem, sve masovnijim korišćenjem i efikasnijim upravljanjem. Slika 1 ilustruje deo složene piramidalne strukture znanja.



Slika 20. Piramida znanja

Poslednjih nekoliko godina u toku je prava eksplozija različitih pristupa tzv. *knowledge management* (KM) u potrazi za najdelotvornijim načinom upravljanja inače teško merljivim resursom kao što je znanje. Iako se gotovo svi slažu da je F. Bacon bio u pravu kada je rekao: “*Znanje je moć*” ostaje još dosta dilema o iskazu drugog velikog Engleza, lorda Kelvina, koji je 1890. godine, komentarišući vrednost znanja, rekao<sup>123</sup>: “Kada možete da izmerite ono o čemu pričate i izrazite to u brojevima, vaše znanje je nezadovoljavajuće; ono može biti početak znanja, ali vi ste jedva, tek u vašim mislima, odmakli na putu nauke.”

U svakom slučaju javlja se krupno pitanje ne samo merenja nego i same identifikacije znanja, odnosno utvrđivanja nivoa znanja kao bitne pretpostavke njegovog upravljanja. U pomenutom članku Rogera Bohna<sup>124</sup> dat je interesantan pokušaj rangiranja nivoa znanja.

---

<sup>123</sup> Prema: R. E. Bohn: “*Measuring and Managing Technological Knowledge*”, **Sloan Management Review**, Fall 1994, p. 72

<sup>124</sup> Isto, str. 63



Tabela 18. Nivoi znanja

Nivo	Naziv	Komentar	Tipični oblici znanja
1	Potpuno neznanje	—	Nigde
2	Svesnost	Čista umetnost	Nemo, tiho (tacit)
3	Merenje	Pretehnološko	Pisano
4	Kontrola srednje vrednosti	Naučni metod izvođenja	Pisano i opredmećeno u hardveru
5	Sposobnost procesa	Lokalni recept	Hardver i ručno izvođenje
6	Karakterizacija procesa	Promena radi smanjenja troškova	Empirijske jednačine
7	Znati zašto	Nauka	Naučne formule i algoritmi
8	Potpuno znanje	Nirvana	—

Međutim, osim poznavanja i rangiranja postojećih nivoa znanja neophodno je usavršiti i proces monitoringa ili oditinga (audit) znanja, kao pretpostavke uspešnog upravljanja znanjem na korporativnom nivou. U tom pogledu menadžment ima stalnu obavezu da traži odgovore na sledeća pitanja<sup>125</sup>:

- Šta naša organizacija zna?
- Šta naša organizacija ne zna?
- Kome je raspoloživo znanje potrebno?
- Ko šta zna?
- Da li naši lideri razumeju šta znači znanje?
- Koliko se vrednuje znanje?
- Da li lideri rade pomoću primera?
- Da li lideri sistematski pribavljaju i razmenjuju znanja izvan?
- Da li povećavamo uticaj znanja za dobro svih članova kompanije?
- Da li naša radna okolina prihvata znanje?

Ukupnom kvalitetu intelektualnog kapitala u različitim sredinama pečat će davati različite pojedinačne komponente i njihove kombinacije, ali uvek je potrebno da budu zastupljene sve. Potpuna supstitucija jedne komponente nekom drugom, čak i kada bi bila poželjna, nije u potpunosti moguća. Drugim rečima, treba znati da se samo širenjem znanja ipak ne može postići sve na planu željenih promena, tranzitornih kretanja i sl. Uz znanje, kao potreban i nužan uslov, neophodno je obezbediti i druge, tzv. dovoljne, uslove. Htenje, voljnost, motivacija, vizija itd. svakako spadaju u te uslove. Ovaj stav posebno podupire činjenica da *znanje brzo zastareva* (procenjuje se da je tzv. poluživot većine sadašnjih znanja već pao na samo 3,5 godine), a tehnologija se brzo zamenjuje (u zemljama Evropske

<sup>125</sup> Videti: Jerry Ash: "A Short Course in Knowledge Management", <http://www.kwork.org/short.html>

Unije procenjuje se da će 80% svih tehnologija biti zamenjeno u narednih 10 godina, pa samim tim i iskustvo se veoma relativizuje, tako da *nove ideje, vizije, kreativnost i inovativnost postaju najvažnije komponente intelektualnog kapitala.*

**Informatizacija**<sup>126</sup> gotovo svih proizvodnih i poslovnih procesa u čitav problem unosi i novu činjenicu, odnosno resurs sa potpuno drugačijim karakteristikama u odnosu na klasične resurse, a to je – *informacija*. Njeno prvo, a sa civilizacijskog stanovišta i daleko najvažnije, obeležje jeste u tome da se upotrebom – opet za razliku od ostalih, klasičnih, resursa – ne troši, nego se, čak, uvećava. Sve to omogućilo je da započne i neprekidno se ubrzava do sada najveća *intelektualna revolucija* koja dramatično menja sve dosadašnje pristupe kako u proceni vrednosti uložениh činilaca, tako isto i u proceni ostvarenih rezultata i njihovih različitih značenja, sve više kvalitativnih, a ne samo kvantitativnih. Intelektualna revolucija omogućuje još jednu revoluciju – preduzetničku. A zatim nastaje trajna uvezanost jedne s drugom: znanje se pretvara u preduzetničke “artefakte” (nove proizvode, nove procese i nove usluge), a ovi donose novi kapital za nova ulaganja u nova znanja (fundamentalna, primenjena, razvojna itd.) i tako ponovo u novu, još širu spiralu. Ne krug, ne na početak, već uvek u nove prostore nepoznatog, neizvesnog, izazovnog, riskantnog, isplativog...

Osim toga što sintagma “intelektualni kapital” ukazuje na fundamentalnu tranziciju proizvodnje ka sve većoj *dematerijalizaciji* (već danas se procenjuje da oko 80% vrednosti inputa su nematerijalnog porekla, a samo 20% imaju oblik materijalnih ulaganja), ona na novi način otvara i *pitanja vlasništva* nad tim nematerijalnim činiocima proizvodnje. Iako se često može čuti da je znanje novi oblik vlasništva (intelektualna svojina), treba imati na umu da se ono ne ponaša kao ostali oblici svojine. Poznati engleski teoretičar rada Charles Handy<sup>127</sup> ističe da je inteligencija “propusni oblik vlasništva” i da je lepljiva (“intelligence is sticky”), tj. možemo je zadržati i kada je delimo s drugim. Dakle, titular svojine nad znanjem može biti svaki slobodan i dovoljno zainteresovan pojedinac.

## 2. DVE VRSTE ZNANJA KAO PREDMET UPRAVLJANJA ZNANJEM

Već smo istakli da je logički, analitički i praktički potrebno razlikovati dva vida znanja: *eksplicitno* i *implicitno* (nemo, 'tacit'). Detaljnija tipologija znanja (prema M. Zack) poznaje i neke druge podele, kao npr.:

---

<sup>126</sup> Spasojević S., Vojnović B., Nikolić A., *THE INFLUENCE OF BUSINESS INFORMATION SYSTEMS ON SERBIAN COMPANIES' BUSINESS PERFORMANCES*, Economics of Agriculture, BALKAN SCIENTIFIC ASSOCIATION OF AGRICULTURAL ECONOMISTS, Belgrade, 2/2012. str. 285 – 304.

<sup>127</sup> C. Handy: *The Age of Paradox*, Boston, 1994, p. 23

- deklarativno znanje* – znati nešto o nekome ili nečemu;
- relaciono znanje* – znati ko ili što, s kime ili čime;
- kondicionalno znanje* – kada nešto znati;
- proceduralno znanje* – kako nešto znati.

Odnos između eksplicitnog i implicitnog znanja pokazuje naredna slika.

### TIPOLOGIJA ZNANJA

	Individualno	Organizacijsko
Eksplicitno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informacije</li> <li>• Činjenice</li> <li>• Nauka</li> <li>• Istaživanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baze podataka</li> <li>• Sistemi</li> <li>• Procedure</li> <li>• Pravila</li> <li>• Intelektualno vlasništvo</li> </ul>
Skriveno (“tacitno”)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veštine</li> <li>• Intuicija</li> <li>• Iskustvo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Znanje integrisano u proizvode i usluge</li> <li>• Znanje integrisano u poslovne procese</li> <li>• Prepoznatljivost preduzeća</li> </ul>

Slika 21. Tipologija znanja

Inače, ovu podelu izvršio je M. Polanji još 1958. god., a aktuelizovali su je Nonaka i Takeuchi 1995., kada su ovi japanski autori uočili potrebu da se diferencirano posmatraju eksplicitna i formalizovana (kodifikovana) znanja – opredmećena u raznim tehnologijama, dokumentima, procedurama, projektima, formulama, crtežima, bazama podataka itd. – od onih znanja koja se tiho (nemo) uvećavaju i kumuliraju kod svakog pojedinca kao naročiti vid njegove individualne sposobnosti, intelektualne moći i kulture. Ovo znanje uvek je veće nego što se može formalno izraziti i izmeriti. Ali, ono je i siguran put ka *mudrosti* koja spaja prošla iskustva i buduće vizije.

U tabeli dajemo pregled tipova znanja, načina njegovog usvajanja i širenja, kao i medija pomoću kojih se to ostvaruje.

Tabela 19. Tipovi znanja i njihovo širenje

<b>Tipovi znanja</b>	<b>Šta se uči</b>	<b>Kako se uči</b>	<b>Kako se širi znanje</b>	<b>Mediji širenja</b>
Meta-znanje	Znati "zašto"	Refleksivno	Komuniciranjem	Knjige, baze, predavanja
Eksplicitno znanje	Znati "šta"	Slušanjem, čitanjem	Komuniciranjem	Knjige, baze, predavanja
Tacitno znanje	Znati "kako"	Korišćenje, činjenje	Brainstorming, takmičenje	Praktično iskustvo, učenje, obuka
Skriveno znanje	Znati "kako da saznajemo"	Socijalizacija	Preko ciljnih grupa	Propitivanje, stvaranje pretpostavki
Znanje o odnosima	Znati "ko je ko"	Interakcija	Partnerstvo i timski rad	Društvene institucije

U nizu mogućih podela znanja posebno važna je podela znanja na *eksplicitno* i *tacitno*. Ova podela je posebno značajna sa stanovišta valorizacije ukupne vrednosti *imovine* neke firme, kao i veličine njenog *kapitala*. U tu svrhu u svetu su razvijene vrlo uspešne metode procene tzv. **neopipljive (intangible) imovine** koja je neretko značajno veća od vrednosti fizičke imovine (zemljište, zgrade, mašine, infrastruktura itd.). Neopipljiva imovina inače podrazumeva sve ono što se odnosi na znanje, vrednosti, stavove, maštu, intuiciju, metafore, analogije, itd. i razumljivo je zašto poprima sve veći značaj. Povećanju ovog vida imovine posebno doprinosi tzv. nemo (tacitno) znanje koje je u domenu subjektivnog, kognitivnog i eksperimentalnog učenja, dok je eksplicitno znanje (podaci, informacije, politike, procedure, algoritmi, softver itd.) više objektivizirano, racionalno i pretežno tehničko. Razume se, osim što su ovi vidovi znanja komplementarni, među njima postoji i nužno prožimanje i zadatak je KM da ubrza i olakša konverziju «nemog» (tacitnog) znanja u eksplicitno, ali i obrnuto, a sve u cilju boljeg korišćenja raspoloživih ljudskih potencijala i dostupnih informacija. Naredna tabela prikazuje osnovnu kategorizaciju različitih tipova znanja na sličan način.

Tabela 20. Tipologija znanja

	<b>Individualno znanje</b>	<b>Kolektivno znanje</b>
<b>Eksplicitno znanje</b>	Sadržano u mozgu (Embrained knowledge)	Kodirano (Encoded knowledge)
<b>Tacitno znanje</b>	Ovaploćeno (Embodied knowledge)	Usađeno (Embedded knowledge)

Savremeni procesi transformacije preduzeća do kojih dolazi usled brzih promena tehnologije, organizacije i upravljanja, kao i strukture samog znanja, svakodnevno uvećavaju značaj *ljudskog kapitala* (intelektualnog, socijalnog i emocionalnog) što se najbolje sagledava preko odnosa tržišne vrednosti nekog preduzeća i vrednosti njegove imovine. Kod najuspešnijih firmi tržišna vrednost daleko nadmašuje vrednost njihove ukupne imovine. To je samo logična posledica legitimiranja tržišta kao najobjektivnijeg (na kratak rok) "arbitra" svih ekonomskih tokova, ali i surova potvrda d davno iznetog stava P. Drukera da od veličine tržišta suštinski zavisi i veličina preduzeća.

Ipak, da bi organizaciono znanje postalo strateška imovina ono mora imati najmanje četiri bitne karakteristike: retkost; vrednost; originalnost; nezamenjivost, a to se sve postiže **organizacionom kulturom** kao naročitim "vezivnim tkivom" organizacije koja obezbeđuje tako neophodnu *sinergiju*, zbog čega organizaciona kultura, u krajnjem, predstavlja kritični element uspeha ili neuspeha svakog organizacionog entiteta. O tome smo već govorili na početku ove skripte.

### 3. MENADŽMENT ZNANJA

Kratak pogled na brojne socijalne sredine, od porodice, preduzeća, pa sve do država – koje nisu ostvarile zapaženije rezultate, a posedovale su inače solidne potencijale – otkriva uzrok najčešće u kritičnom nedostatku odgovarajuće motivacije (najčešće materijalne) da se postigne više. Takođe, sve češće se ukazuje i na nepostojanje adekvatnog pristupa upravljanju znanjem kao "resursu svih resursa".

Već je istaknuto da je znanje resurs čija se vrednost može meriti (ne uvek lako i neposredno, naročito tzv. tacitno znanje) i samim tim ono predstavlja temelj intelektualnog kapitala preduzeća. Danas više nije sporno da li je *znanje* glavni resurs svake organizacije. Međutim, znamo li uopšte šta je znanje, kako prepoznati izvore znanja, kako steći znanje, kako ga koristiti, kako ga čuvati, transferisati, odnosno da li uopšte znamo upravljati znanjem? Imamo li znanje o znanju, odnosno **metaznanje**? I zašto, uostalom, preduzetnici mogu biti zainteresovani da sistematski ulažu u znanje i u znanje upravljanja znanjem (*Knowledge Management - KM*)?<sup>128</sup>

Odgovor se odmah nameće: prvenstveno zbog toga što su znanje i sistemi za upravljanje znanjem postali ključna formula uspeha, jer služe

---

<sup>128</sup> **Cvijanović D.**, SYSTEM OF EDUCATION, SCIENTIFIC-RESEARCH AND CONSULTING WORK IN AGRICULTURE OF SERBIA, Paper prepared for presentation at the 113 th EAAE Seminar "THE ROLE OF KNOWLEDGE, INNOVATION AND HUMAN CAPITAL IN MULTIFUNCTIONAL AGRICULTURE AND TERRITORIAL RURAL DEVELOPMENT", Belgrade, Republic of Serbia, December 9-11, 2009

kao osnovni okvir održivog strateškog razvoja firme u svim vidovima poslovanja. Znanje je presudno za rast firme, a uređenim poslovnim procesima upravljanja znanjem potiče se razvoj inovacionih procesa firme. Takođe, deljenjem znanja smanjuju se troškovi „otkrivanja tople vode”, odnosno čestu pojavu u organizacijama kada zaposleni rešavaju poslovne probleme, a već ih je neko drugi u firmi rešio. Ovo je vrlo česta pojava koja se javlja u svim firmama i jedan je od ključnih segmenata gde se mogu smanjiti troškovi, ubrzati poslovni procesi i povećati efikasnost firme. Osim ovih, postoji još nekoliko razloga zašto je važno da se poslovanje oslanja na konceptu znanja i upravljanja znanjem (KM). Pomenućemo samo nekoliko:

- povećanje prihoda i profita,
- poboljšanje kvaliteta usluga korisnicima i njihovog zadovoljstva,
- učvršćivanje stabilne pozicije na tržištu,
- smanjenje troškova razvoja novih proizvoda,
- povećanje inovacionih procesa,
- prikupljanje znanja kupaca i zaposlenih..

Za razliku od fizičkih (materijalnih) oblika kapitala<sup>129</sup> (mašine, zgrade, zemljište, sirovine itd.) *intelektualni kapital* ima bitno drugačiju pojavnost, teže se identifikuje, a još teže meri i kontroliše. On, pre svega, podrazumeva novo shvatanje čovekovih sposobnosti koje se sastoje od sledećih komponenata:

*znanja* (tacitnog: modeli mišljenja i kompetencije; i eksplicitnog: uskladištenog na bilo kojem fizičkom mediju, npr. knjizi, CD-u itd.)

*veština* (sposobnost za komuniciranje, za timski rad, za brze konceptualizacije i sinteze, za stvaranje vizija itd.);

*iskustva* (prošlog, ali i anticipiranog, simuliranog);

samopouzdanja i voljnosti za akcijom kao svojevrsnim katalizatorom promena i faktorom psihičke higijene.

Postoji nekoliko važnih organizacionih preduslova za uvođenje KM koncepta: 1. uređeni poslovni procesi firme; 2. podrška višeg menadžmenta podsticanju inovativne organizacione kulture; 3. spremnost firme da nagradi osobe koji ne samo stvaraju, nego i dele svoje znanje s ostalim

---

<sup>129</sup>Ne treba zaboraviti osnovno značenje pojma “kapital” koje kaže da je kapital svaka vrednost koja se oplođuje, koja donosi prinos (profit, rentu, kamatu itd.). Isto tako, kapital je i određeni društveni odnos, dakle društveno – ekonomsko stanje u kojem neko može imati (biti vlasnik) kapitala. Intelektualni kapital je prvi do sada poznati oblik kapitala koji može sam sebe oplođavati i čiji vlasnik može, principijelno, biti svako. Njegova veličina ne meri se nikakvim fizičkim ili finansijskim merilima, već na potpuno novi način, indirektno, kroz doprinos brzini i stepenu oplodnje fizičkih i vrednosnih elemenata kapitala.

zaposlenima i 4. uspostavljanje informaciono-komunikacione tehničke infrastrukture za širenje znanja (internet ili intranet).

U tom smislu, razvijeni su brojni elementi i podsistemi, kao komponente KM, kao što su:

- sistemi za upravljanje tokovima znanja: politika znanja, organizaciona kultura, organizaciono učenje i e-Learning, metodologije uvođenja KM, znanja upravljanja projektima, programima i portfeljem
- sistemi za pretraživanje i korišćenje znanja: kolaboracijski sistemi, upravljanje sadržajem i portali
- inovacije i učenje: inovacije, repozitoriji modela za informaciono-komunikacione sisteme, repozitoriji poslovnih procesa, sistemi bazirani na znanju i inteligentni agenti, KM podrška poslovnom odlučivanju
- monitoring rezultata i nagrađivanje: intelektualni kapital, motivacija i nagrađivanje, ekonomika i metrike KM sistema, HRM (Human Resource Management) znanja i iskustva zaposlenih, virtualizacija i outsourcing itd.

Nažalost, kao i u drugim slučajevima prihvatanja novih koncepata, i kod uvođenja KM mogu nastupiti određeni problemi, a najčešći su sledeći:

- ne postoji dovoljna podrška, niti zainteresovanost višeg menadžmenta za uvođenje KM,
- nisu jasno definirani poslovni procesi,
- nije stvorena organizaciona kultura deljenja i razmene znanja između svih zaposlenih,
- nije razvijen stimulativan sistem nagrađivanja zaposlenih za aktivno učešće u KM
- zaposleni nemaju vremena za kodifikovanje, strukturiranje i čuvanje znanja u KM,
- zaposleni isuviše zamršeno i nedovoljno razumljivo opisuju svoje znanje.

U svakom slučaju, uprkos teškoćama implementacije sistema KM, pa čak i kada on ne postoji ili se sporo uvodi, potrebno je razvijati "kult" i **kulturu znanja**, a to znači da je za svaku poslovnu organizaciju, od najmanje do najveće, esencijalno i egzistencijalno važno da se primarno oslanja na znanje, svoje ili tuđe (na različite načine odnekud transferisano), i tako pronalazi izvore ne samo opstanka, nego i sigurnog i održivog rasta, razvoja i napretka. A to, praktično, znači oslanjanje na ljude, ljudski i intelektualni kapital, kreativnost i inovativnost kao dokazane generatore i pokretače željenih promena kojima možemo upravljati.

U svakom slučaju, konceptualizacija menadžmenta znanja predstavlja značajnu metodološku novinu koja se sastoji u tome što se prvi put u menadžerskoj teoriji i praksi analitička pažnja usmerava na znanje i intelektualni kapital kao *centralne faktore* sveukupnih promena u

preduzeću, a ne više kao na *rezidualne veličine*. U stvari, suština je na *novom znanju*, kao i na znanju kako da se ukupno raspoloživo znanje (staro i novo) što bolje iskoristi. Znači, KM može da pomogne u dve jednako važne ravni:

1. kako unaprediti proces stvaranja novog znanja i
2. kako postojeće znanje (koje inače stalno zastareva) što bolje iskoristiti.

Ipak, ovom menadžerskom "*kako*" mora da prethodi lidersko "*šta*", a na to pitanje je uvek teže odgovoriti. *Upravljanje znanjem (KM) kao specifičnim resursom koji, osim autonomne vrednosti, svim ostalim resursima uvećava vrednost i time na novi način ukazuje na primat efektivnosti ("šta") nad efikasnošću ("kako") u svim oblastima ljudskog angažovanja, pa tako i u oblasti sticanja znanja.*

Pitanje "*šta*" ima ključno značenje za svaki nivo i svaki vremenski horizont odlučivanja. Bliže analize i uspeha i neuspeha svakog organizacionog entiteta, pa i svakog pojedinca (porodice), u krajnjem, lako bi pokazale da uspeh/neuspeh bitno zavisi od toga *šta radimo*, a tek onda *kako* to činimo. Na nivou preduzeća taj se problem prepoznaje kao pitanje proizvodnog programa, a na nivou čoveka-pojedinca kao pitanje izbora profesije, privatnog biznisa itd. Na nivou tzv.nacionalne privrede to je pitanje privredne strukture i alociranja resursa i investicija na pojedine grane i delatnosti, zatim pitanje šta proizvoditi, a šta uvoziti itd.

Fokusiranje čoveka kao kreatora, diseminatora, korisnika, kupca, "mrežanina" (netizena) i uopšte kao aktera koji sve više mora da strepi od nadolazeće neizvesnosti, od budućnosti u kojoj će sve biti moguće (uključujući i najbizarnije vidove preduzetništva kao što je trgovina ljudima i ljudskim organima!), možda je i najvažniji – više metodološki, nego praktični – domet savremenih varijanti koncepta KM. Zbog toga se može reći da je na neki način ***KM specifična varijanta upravljanja ljudskim resursima (Human Resources Management - HRM)***, usmerena pre svega na ljude koji imaju naglašene kreativne potencijale i uloge u organizaciji i šire.

Budući da je *znanje funkcija informacija, kulture, veština, inteligencije i iskustva*, a te se varijable intenzivno menjaju, potrebno ih je neprekidno usvajati kroz ***proces učenja*** koje postaje esencijalno važan podproces unutar KM. Tu pre svega mislimo na učenje ljudi, a to nije samo obučavanje, već i *šira misija razumevanja i kritičkog odnošenja prema naučenom*, ali i usvajanje vrednosnih i etičkih sudova, za razliku od "naučenih" mašina, ekspertskih sistema i drugih sofisticiranih sistema za podršku menadžerskom odlučivanju. KM se oslanja na sve poznate heuristike, ali njegov fokus je čovek, odnosno akter koji radi *"prave stvari na pravi način"*, dakle koji i razume i zna i hoće i želi i mora i treba.

Ukratko, KM je izuzetno širok koncept čiji koreni leže u različitim disciplinama i oblastima, što zahteva da se on posmatra u najmanje četiri



različite perspektive i to: 1. filozofska i psihološka perspektiva; 2. organizaciona i sociološka; 3. ekonomska i poslovna perspektiva i 4. tehnološka perspektiva. Nažalost, ovde ne raspoložemo prostorom za širu elaboraciju ovih pristupa, zbog čega možemo reći da samo **celovit pristup znanju** pruža mogućnost za efikasno i efektivno upravljanje kako samim znanjem kao posebnim objektom, tako i svim drugim društvenim, ekonomskim i ostalim upravljivim procesima.

## XX ORGANIZACIONO UČENJE KAO KLJUČNI ELEMENT PROCESA UPRAVLJANJA ZNANJEM

Već je više puta ukazano na gotovo trivijalnu činjenicu da je znanje brzo menjajuća veličina, što zapravo znači da je podložna brzom *zastarevanju*, zbog čega može postati i neupotrebljivo i disfunkcionalno. Kao takvo, znanje se može čak pretvoriti u činioca koji usporava, otežava – a u ekstremnim slučajevima (dogmatizam, konzervativizam, predrasude, fiksacije na prošlost, mitovi o "starim dobrim" vremenima i rešenjima itd.) – i u potpunosti blokira usvajanje novih saznanja kao mentalne pretpostavke bilo kakvih promena. Ovakva potencijalna insuficijencija i saznajna paraliza može se efikasno sprečiti jedino razvojem i jačanjem sistema *organizacionog učenja*.<sup>130</sup> Organizaciono učenje u funkciji podrške strategiji razvoja zasnovanog na znanju jeste najjači stub-nosač i ključni element čitavog koncepta i sistema KM kao nove upravljačke paradigme.

Drugim rečima, učenje obezbeđuje da se menja osnovni subjekt promena – pojedinac kao član organizacije – a to je uglavnom i najteže realizovati. Zato je neophodno stvoriti takve organizacione uslove u kojima će svi zaposleni, uključujući i menadžere svih nivoa, biti i motivisani i stimulisani i obavezni da svoje znanje permanentno usavršavaju i uvećavaju, ali i podele i razmene sa drugima. Samo na taj način svi će moći svakodnevno da sagledaju i shvate kako zapravo niti jedno znanje, makoliko bilo veliko i savremeno, nikad nije ni dovoljno ni recentno. Isto tako svi zaposleni u organizaciji moraju da shvate da se deljenjem znanja sa drugima ono ne umanjuje, nego postaje samo veće. «Ko ne ume ili ne želi da deli taj neće ni množiti», stara je istina koja mora biti usađena u organizacionu kulturu. Takva organizaciona kultura postaje fundamentalna "mentalna infrastruktura" neophodna za implemetaciju sistema upravljanja znanjem (KM). Stoga, učenje kao koncept organizacionih promena nameće i novi tip organizacione strukture i novu tehnološku infrastrukturu (internet, intranet, biblioteke, baze podataka itd.), ali i nove stilove i jezik komunikacije, a iznad svega *novi stil liderstva* koji se dominantno zasniva na poučavstvu (coach) i treningu, inspirisanju i pomoći, motivisanju i

---

<sup>130</sup> Tomić D., Vasiljević Zorica, **Cvijanović D.**, THE ROLE OF KNOWLEDGE, INNOVATION AND HUMAN CAPITAL IN MULTIFUNCTIONAL AGRICULTURE AND TERRITORIAL RURAL DEVELOPMENT“, EAAE, Institut za ekonomiku poljoprivrede, 2009.

stimulisanju i drugim akciono orijentisanim metodama, kao i na konstantnoj evaluaciji procesa zasnovanoj na merenju performansi.

U stvari, učenje je uvek i svuda bilo zasnovano na greškama. *Bez grešaka nema učenja*. A, s druge strane, neprekidno učimo kako bismo sprečili pojavu grešaka. Šta je u korenu ovog paradoksa? Ili je možda greška u našoj percepciji greške? Odnosno, prema čemu nešto označavamo kao grešku ili odstupanje? Šta je kriterijum, reper, standard, etalon, merilo itd?

Ova pitanja vraćaju nas, zapravo, na početak ovog teksta kada smo govorili o cilju (ŠTA) svake naše aktivnosti, odnosno misiji (svrsi), kao razlogu našeg postojanja. Već tada smo najavili da je važnije znati i učiti *postavljati ciljeve* nego znati i učiti kako da ih ostvarimo. **Logos efektivnosti je uvek superioran logosu efikasnosti.**<sup>131</sup> Ovaj postulat leži u temelju menadžmenta znanja, a tako bi trebalo biti i kada je transfer tehnologije u pitanju. Istorija i iskustvo neumoljivo potvrđuju da znanje "gađanja u pogrešne mete" može biti itekako nekorisno, pa i štetno. Pogotovo na duži rok, bez obzira što smo "na dugi rok svi mrtvi" (Kejnz). Ali, zato oni koji će živeti posle nas možda neće moći razumeti i neće nam oprostiti što nismo znali ili nismo hteli da naučimo da je samo *održivi razvoj (sustainable development)* – stvarni i istinski razvoj. Sve ostalo je privid razvoja ili iznuđeni razvoj, u stvari, trošenje tuđeg, tj. budućeg i samim tim faktičko ispoljavanje velikog – neznanja. Da li uopšte znamo koliko – ne znamo? Ne znati nije greh, ali ne hteti učiti, svakako jeste. KM, između ostalog i kao učenje o učenju može nas izbaviti iz takvog greha. Pogotovo onog da transferišemo lošu i opasnu tehnologiju i tuđu tehnološku prošlost za svoju, tobože bolju, budućnost. potrebno

Kao izrazito procesno orijentisan koncept KM integriše sve mikro i makro aspekte poslovnog upravljanja koje se temelji na informacijama, znanju i učenju. Pri tome, on prevazilazi sve dosadašnje koncepte menadžmenta kao što su informacioni menadžment, menadžment inovacija i menadžment tehnologije i utire put ka novoj upravljačkoj paradigmi – menadžmentu idejama (*idea management*) kao kritično nedostajućem "resursu" svuda u svetu.

Fokusirajući se na znanje koje se nalazi u ljudima KM istovremeno i dodatno afirmiše i značaj menadžmenta informacija i informatičke tehnologije kao snažne podrške za razvoj i primenu znanja. Zbog toga, koncept KM privlači najveću moguću pažnju širokog kruga različitih stručnjaka svuda u svetu, pogotovo razvijenom, ne samo s područja poslovnog upravljanja. To se, nažalost, ne može reći i za zemlje u tranziciji koje još uvek više deklarativno, nego stvarno, teže ka novoj tržišnoj kulturi poslovanja u uslovima globalizacije. Kao proces sveopšteg prožimanja različitih privreda i društava globalizacija se, između ostalog, potvrđuje i

---

<sup>131</sup> Poznati guru menadžmenta P. Drucker često je voleo da kaže: "Nema ničeg toliko beskorisnog kao što je raditi efikasno ono što ne treba uopšte da bude urađeno".

kao proces dominacije znanja nad svim ostalim razvojnim resursima, što je dobro, ali i kao proces prerastanja dominantnog znanja u druge vidove dominacije (npr, vojne), što nije dobro. A takvoj dominaciji svako se, principijelno, može odupreti opet samo – još dominantnijim znanjem. Mada, takođe principijelno, niko unapred nije "favorit", startni brojevi (kadrovski potencijal, ogromna ulaganja u naučne, obrazovne i istraživačke kapacitete itd.) su već odavno podeljeni. Ali, uvek postoje šanse za najbolje, čak ako nastupe i sa zakašnjenjem. Uostalom u svakoj trci postoje i iznenađenja i ne pobeđuje uvek favorit. Ko želi pobediti ili dobiti trku mora u njoj učestvovati. Posmatrači nikada neće dobiti trofej. Ali, neretko je veliki uspeh i ostati na trkačkoj stazi.

A tamo je konkurencija sve žešća i postoje samo dve opcije: ili trčati ili biti pregažen. Zato postepeno jača saznanje o trećoj opciji: **saradivati**, tj. kooperirati i kolaborirati. Ali tada se poništava smisao trke: pobjeda. Znanja o novom smislu tek treba da se pojavi na udaljenom horizontu. Ekologija glasno upozorava na mogućnost *pirove pobjede*: pobjednik ima šanse da pobedi – sebe. Trkači postaju sve umorniji, a ni publici nije ništa lakše...

Zato nam je potreban ne samo novo preduzetništvo i nova ekonomija i prateći novi menadžment, nego će možda uskoro biti potreban **novi "novi menadžment"** za novu "novu ekonomiju". Menadžment znanja ostaće ključna karika i u novom menadžmentu i novom "novom menadžmentu".

Mudri i dalekovidni preduzetnici prepoznaju i ovu priliku i daju sve od sebe da zaposle takve menadžere. Oni zaista veruju da je ulaganje u znanje najisplativije. Oni veruju u moć znanja. A šta je *credo* ostalih pokazaće vreme i neumoljivi arbitar - tržište? Ili, ipak, još neko/nešto?





## LITERATURA

1. Adidžes Isak, *Upravljanje promenama*, Agora, Prometej, Novi Sad, 1994.
2. Arsić M., Nikolić Đ, Živković Ž., **Urošević S.**, Mihajlović I., *The effect of TQM on employee loyalty in transition economy, Serbia*, Total Quality Management and Business Excellence, 2012. vol. 23 br. 5-6, p. 719-729.
3. Bahtijarević Šiber F., *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999.
4. Bahtijarević-Šiber, F., *Izvori stresa u suvremenim radnim uvjetima*, Slobodno poduzetništvo, br. 4., Zagreb, 1999.
5. Bogićević B., *Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005.*
6. Bohn R. E., "Measuring and Managing Technological Knowledge", **Sloan Management Review**, Fall 1994.
7. Bothwell L., *The Art of Leadership*, "Prentice Hall", New York, 1983.
8. Božović Ž., *Kadrovi u razvoju Crne Gore*, "Književne novine", Beograd, 1995.
9. Brekić J., i dr., *Strateški management*, "Megatrend", London - Beograd, 1991.
10. Brekić J., *Kadrovska politika u samoupravnim odnosima*, Informator, Zagreb, 1968.
11. Brekić J., *Kadrovska teorija i praksa*, Informator, Zagreb, 2003.
12. Brekić J., *Osnove kadrologije*, EIZ – Centar za kadrologiju, Zagreb, 1977.
13. Brekić J., *Razvoj i promocija kadrova*, "Globus", Zagreb, 1990.
14. Brekić J., *Savremena organizacija kadrovske funkcije*, u ediciji "Organizacija rada", Zagreb, 1990.
15. Brekić J., *Uvod u kadrologiju*, Zagreb, 1986.
16. Brinkley I., Lee N.: *The knowledge economy in Europe*, A report prepared for the 2007 EU Spring Council, October 2006, [http://www.theworkfoundation.com/Assets/PDFs/KE\\_Europe.pdf](http://www.theworkfoundation.com/Assets/PDFs/KE_Europe.pdf).
17. Catharina Lagerstrom, *The Theory of Bussines inteligence - The intelligence Process*, "The knowledge industries", ASLIB. London, 1990.

18. **Cvijanović D.**, "Dimenzija marketing koncepta preduzeća u tranzitnom periodu", Časopis "Ekonomika Poljoprivrede", Beograd, 1996. God. 43, broj 2, str. 111-118.
19. **Cvijanović D.**, Katić B., Vuković P., *The importance of Investments in Privatized Agricultural Plots of Serbia*, The Sixth International Symposium: INVESTMENS and ECONOMIC RECOVERY, May 27 and 28, 2005, Buchurest – Romania. Zbornik radova, VOL. I, 2005. str. 135-147.
20. **Cvijanović D.**, Popović Vesna, Živković Verica, Simonović Vesna, *Uticao privatizacije poljoprivrednih preduzeća na razvoj i strukturu proizvodnje – primer jednog poljoprivrednog dobra*, Tematski zbornik «POLJOPRIVREDA U TRANZICIJI – komparativna iskustva i perspektive»; Beograd, 15. i 16. oktobar 2004. god.; Institut za ekonomiku poljoprivrede, i časopis «Ekonomika poljoprivrede», str. 241-248.
21. **Cvijanović D.**, Subić J., Roljević Svetlana, EDUCATION OF AGRICULTURAL PRODUCERS IN MAKING PLANS FOR USING AND DIRECTING THE INVESTMENTS, Scientific Papers Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development Vol.9(3)/2009.
22. **Cvijanović D.**, SYSTEM OF EDUCATION, SCIENTIFIC-RESEARCH AND CONSULTING WORK IN AGRICULTURE OF SERBIA, Paper prepared for presentation at the 113 th EAAE Seminar "THE ROLE OF KNOWLEDGE, INNOVATION AND HUMAN CAPITAL IN MULTIFUNCTIONAL AGRICULTURE AND TERRITORIAL RURAL DEVELOPMENT", Belgrade, Republic of Serbia, December 9-11, 2009
23. **Cvijanović D.**, Umićević R., *Neki aspekti organizacije odnosa sa javnošću u poljoprivrednom preduzeću*, rad saopšten 14-17. marta 2000. godine u Tesliću na Međunarodnom naučnom skupu VI Savjetovanju agronoma Republike Srpske, objavljeno u poljoprivrednom naučno - stručnom i informativnom časopisu "AGROZNANJE" br. 1 Banja Luka, 2001. str. 14-21.
24. Cvijanović Gorica, Dozet Gordana, **Cvijanović D.**, *Menadžment u organskoj biljnoj proizvodnji*, Monografija, Institut za ekonomiku poljoprivrede Beograd, 2013.god. - 366 str.
25. Cvijanović J., Rodica B., **Vojnović B.**, *The Research on People's Enterprise Skills in Serbia*, časopis Industrija, 1/2013. Ekonomski institut, Beograd, str. 131 – 140.
26. Cvijanović J., **Vojnović B.**, Lazić J., *Istraživanje zainteresovanosti žena za preduzetništvo u agrobiznisu*, Ekonomika poljoprivrede, 1/2011. str. 67-79. Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, UDC: 331.1-055.2:631.1

27. Čelić D., *Ekonomski aspekti razvoja savremenog socijalističkog društva*, Napred, Zagreb, 1972. str. 223-236.
28. Čukić B., u zborniku radova *Preduzeće, tržište rada i obrazovanje u tržišnoj ekonomiji*, BK Institut, Beograd, 1996.
29. Čamilović S., Vujić V., *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Tekon, Beograd, 2007.
30. Dalton I., Heriot-Watt G: *Research Park Riceatron*, Edinbrgh, 1993.
31. De Cenzo D. A., Robbins S. P., *Human Resource Management*, 7th edition, John Wiley & Sons, Danvers, 2002.
32. Djordjević B., *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Priština, 2003.
33. Djordjević B., *Psihologija menadžmenta*, Filozofski fakultet, Priština, 2001.
34. Drucker P., *Managing in the Next Society*, New York, 1998.
35. Drucker P., *Managing in Turbolent Times*, "Harper Row", New York, 1985.
36. Drucker P., *Postkapitalističko društvo*, PS Grmeč-Privredni pregled, Beograd, 1996.
37. Dženet Kameron, *Prodorna poslovna žena*, Privredni pregled, Beograd 1985.
38. Đorđević B., *Menadžment*, Ekonomski fakultet Priština, 1998.
39. Đorđević B., *Principi menadžmenta*, Ekonema, Niš, 1999.
40. Đorđević B., *Zašto je liderstvo umetnost?*, "Ekonomika", Niš, 2000.
41. Đuričin D., Janošević S., Kaličanin Đ., *Menadžment i strategija*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2009.
42. Figar N., *Upravljanje resursima preduzeća*, Niš, 2007.
43. Filley A.C., *The Compleat Manager*, RPC, Illinois, 1980.
44. Fillipo E.B., "Principles of Personal Management", New York, 1996.
45. Flipo E.B., *Personnel Management*, "McG - HBC", New York, 1984.
46. Gregor Mc D., *The Human Side of Enterprise*, London, 1990.
47. Grinber/Baron: *Ponašanje u organizacijama*, Želnid, Beograd, 1998.
48. Grozdanović D., i dr., *Ekonomska efikasnost strategije preduzeća*, Ekonomski fakultet, Niš, 1994.
49. Grujić D., **Vojnović B.**, Simić Antonijević D., *Obrazovanje ljudskih resursa kao faktora razvoja malih i srednjih preduzeća*, Savremena poljoprivreda, Poljoprivredni fakultet, Novi Sad, 2011.
50. Grupa autora, *The Bussines of Management*, "Scientific Group International", New York, 1993.
51. Grupa autora, *Kadrovski poslovi u preduzećima*, "Savremena praksa", Beograd, 1982.



52. H.T. Graham, R. Bennet, *Human Resors Management*, The Handbook Series, New Jork, 1998.
53. Handy C., *The Age of Paradox*, Boston, 1994.
54. Harper S.C. (1991) *The McGraw- Hill Guide to Starting Yuor Own Business*, McGraw-Hill Inc. , New York, pp. 8-17.
55. Herbert Markuze, *Čovek jedne dimenzije*, Veselin Malina; Sarajevo, 1990.
56. Herron L. (1994) *Do Skills Predict Profits? A study of Successful Entrepreneurship*; Garland Publishing Inc, New York & London, pp. 55.
57. <http://www.stp.si>
58. <http://www.tp-lj.si>
59. Inić, B., Kukrika M., *Menadžment intelektualnim kapitalom*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo „Janičije i Danica Karić“, Beograd., 2003. str.70
60. Jackson Jack, *Corporate Information Management*, “Prentice Hall”, New York, 1986.
61. Janet Cameron, *The Competetive Woman*, Mercury Books, London, 1988.
62. Jeffrey J. Mayer, *Time manager*, Schuster, New Jork, 1990.
63. Jerry Ash: “*A Short Course in Knowledge Management*”, <http://www.kwork.org/short.html>
64. Jojić R., *Preduzeće-teorija i praksa organizovanja i rukovođenja*, “Veselin Masleša”, Sarajevo, 1989.
65. Jovanović M., *Menadžment ljudskih resursa sa organizacionim ponašanjem*, MEGATREND, Beograd, 2005.
66. Jovanović-Božinov M., Kulić Ž., Cvetkovski T., *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Beograd, 2004.
67. Kastner Michael, *Personalmanagement heute*, “Moderne Industrie”, Landesberg, 1990.
68. Katz R.L. (1965) Skills of an effective administrator, *Harvard Business Review*, 52 (5), pp. 90-102
69. Kavran D., i dr., *Planiranje kadrova*, “Privredna štampa”, Beograd, 1980.
70. Keneth Blanchard, *Norman Vincent Peale, The Power of Ethical management*, Viliam Morow, co 1988.
71. Kokeza G., **Vojnović B.** *Privatizacija u Srbiji- rezultati i perspektive*, Ekonomski anali, Naučno društvo ekonomista sa Akademijom ekonomskih nauka i Ekonomski fakultet, april 2006. Beograd.
72. Kotter John P., *POWER AND INFLUENCE*, The Free Press, USA, 1985.
73. Kulić Ž., *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Radnička štampa, Beograd, 2005.

74. Kulić Ž., *Upravljanje ljudskim resursima sa organizacionim ponašanjem*, Megatrend Univerzitet primjenjenih nauka, Beograd, 2002.
75. Leopold J., Harris L., Watson T., *The Strategic Managing of Humen Resources*, Pearson Education Limited, England, 2005.
76. Maier N., *Psychology in Industry*; Houghton Mifflin Co., Boston, pp. 286.
77. Marnjick P., *Science Park Directory*, United Kingdom Science Park Association, 1990.; *Parchi Scientifici e Tecnologici inquadramento finalita ricolo dell'Universita*, Universita degli Studi di Messino, 1992., *Development and Operation of Science Park*, The United Kingdom Science park Association, Birmingham, 1993.; *Science Park and Inovation Centres their Olaning and Operation the British Council*, Edinburg, 1993.
78. Marušić S., *Ekonomski institut*, Zagreb, 2001.
79. Marušić S., *Razvoj kadrovskih potencijala u preduzeću*, Ekonomski institut, Zagreb, 1996.
80. Marušić S., *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Ekonomski institut, Zagreb, 2001.
81. Maslow A., *Management psiholigy – Koplán*, New York, 1998.
82. Matejić V., “Skica jedne evolucione teorije globalizacije” u zborniku radova “Tehnologija, kultura i razvoj”, Institut “Mihajlo Pupin”, Beograd, 2002.
83. Mathis R., Jackson J., *Human Resource Management*, 8th edition, West Publishing Company, New York, 1997.
84. McGregor D.: *The Human Side of Enterprise*, SBN: 9780071462228, Pub Date: JAN-06, Pages: 256, Edition: 01. Format: Hardback.
85. Mihailović B., Hamović Vladana, **Cvijanović D.**, *Upravljanje promenama u kriznom okruženju preduzeća*, Tematski zbornik; *Poslovno okruženje u Srbiji i svetska ekonomska kriza*, Visoka poslovna škola, Novi Sad, 2009.
86. Milisavljević M., *Osnovi strategijskog menadžmenta*, Megatrend, Beograd, 1999.
87. Noel R., *What the Stuffing Function Entails*, Personel, Boston 2004.
88. Paunović S., (2004) *Orijentacioni trening za potencijalne preduzetnike*, Regionalna Agencija za razvoj MSP u Kragujevcu, Tematska celina: Šta moram da znam o biznisu i preduzetništvu?
89. Pec B., *Psihologija rada*, Školska knjiga, Zagreb, 1987.
90. Petrović S., “Inovaciona politika”, “Znamen”, Beograd, 2000.
91. Pickering G., *Izazov obrazovanja*, Beograd, 1991.
92. Pokrajac S., “Gobalizacija između globofilije i globofobije”, Samizdat, Beograd, 2002.

93. Pokrajac S., "Tehnologija, tranzicija i globalizacija", Savez naučnih stvaralaca Srbije, Beograd, 2002.
94. Pokrajac S., "Tehnologizacija i globalizacija", Grafolik, Beograd, 2002.
95. Pokrajac S., D.Tomić, *Preduzetništvo*, Alfagraf, Novi Sad, 2008.
96. Pokrajac S., *Menadžment promena i promene menadžmenta*, TOPY, Beograd, 2001.
97. Pokrajac S., *Tehnologizacija i globalizacija – SD publik*, Beograd, 2004.
98. Pokrajac S., *Tranzicija – tehnologija – globalizacija*, TOPY, Beograd, 2005.
99. Pokrajac S., *Tranzicija i tehnologija*, TOPY Beograd, 2000.
100. Pokrajac S., Vesna Spasojević, *Etika i društvena odgovornost u poslovanju*, "Direktor", Beograd, br. 11/1995.
101. Pokrajac S., *Menadžment promena i promene menadžmenta*. TOPY, Beograd, 2001.
102. Polsky D., Changing consequences of job separation in the United States, *Industrial and Labor Relations Review*, 1999.
103. Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom, Hrvatska gospodarska komora, Zajednica za unapređenje intelektualnog kapitala, Zagreb, studeni 2004., <http://hgk.biznet.hr/hgk/fileovi/3742.pdf>.
104. Pržulj Ž. *Menadžment ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2002.
105. Pržulj Ž., *Menadžment ljudskih resursa*, BK Univerzitet, Beograd, 2007.
106. Radojković D., Besara N., Popović B., Organizacija proizvodnje u malim preduzetničkim radionicama, *Industrija*, 4/2009. Ekonomski institut, Beograd, str. 155
107. Radovanović N., *Upravljanje intelektualnim kapitalom u međunarodnom poslovanju i marketingu*, magistarska teza, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu. 2007.
108. Radovanović T., *Kadrovi u tržišnoj privredi*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 1992.
109. Rikalović G., "Dugoročni aspekt ekonomskog rasta", čas. "Ekonomist", Beograd, 1-2/2000.
110. Rikalović G., u knjizi prof. dr Dragutina Marsenića "Ekonomika Jugoslavije", Ekonomski fakultet, Beograd, 1999.
111. Riznić D., **Vojnović B.**, Grujić D., *Istraživanje i marketing strategije u funkciji održive konkurentske prednosti*, časopis *Industrija*, 2/2010. Ekonomski institut, Beograd, 2010.
112. Riznić D., **Vojnović B.**, *Menadžerska sredstva i alati u funkciji regionalnog razvoja Srbije*, Monografija, Tehnički fakultet, Bor, Univerzitet u Beogradu, 2010.

113. Sajfert Z., Lazić J., Cvijanović J., Struktura životnih ciljeva menadžera i preduzetnika u Srbiji, *Industrija*, 2/2008. Ekonomski institut, Beograd, str. 33-54.
114. Sajfert Z., *Menadžment ljudskih resursa, Apologija humanog kapitala*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“ Zrenjanin, 2004.
115. Scholz Christian, *Personalmanagement*, “Vahlen Verlag”, Munchen, 1990.
116. Schultz W. Theodore, *“Economic Growth and Resources”*, “Macmilian”, London, 1980.g.
117. Schultz W. Theodore, *“Investing in People”*, Los Angeles/London, 1982.
118. Shinn George, *“Leadership Development”*, “Mc Graw”, New York, 1986.
119. Spasojević S., **Vojnović B.**, *Integrirani menadžment sistemi u funkciji razvoja preduzeća*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012.
120. Spasojević S., **Vojnović B.**, Nikolić A., The influence of business information systems on Serbian companies business performances, *Economics of Agriculture*, Balkan Scientific Association of Agricultura Economists, Belgrade, 2/2012.
121. **Stefanović V.**, *Razvoj kadrova u privredi*, Gradina, Niš, 1991.
122. **Stefanović V.**, "Naučno - tehničke promene i razvoj", Ekonomski fakultet, Priština - Blace, 2000.
123. **Stefanović V.**, 24-27. Continuous education of human resources in the function of health foodproduction. U *Safe food*, str.504, pokret grada Novog Sada, 2008.
124. **Stefanović V.**, and Mrđan Đokić. Investment in people Toward the society of knowledge (Tourist aspect). *Facta universitatis*, series: *Economics and organization*, 2006.
125. **Stefanović V.**, *Benchmarking ljudskih resursa. Poslovna ekonomija* 2009.
126. **Stefanović V.**, **Cvijanović D.**, **Vojnović B.**, *Lavirinti menadžmenta*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012.
127. **Stefanović V.**, *Čovek u ekonomskim teorijama*, Europrojekt, Niš, 1998.
128. **Stefanović V.**, Globofilisti i globofobisti – antiglobalistički globalni pogled na globalizaciju. *Ekonomске teme* Niš, 2006.
129. **Stefanović V.**, Grujić D., **Vojnović B.**, *Kadrovska raskršća srpskog agrara*, Monografija, PMF, Univerzitet u Nišu, Niš, 2011.
130. **Stefanović V.**, *Human resources in tourism*. Niš: Prirodno matematički fakultet u Nišu. 2006. str.124.
131. **Stefanović V.**, *i dr.*, *Kadrovske pretpostavke za treću tehnološku revoluciju*, Niš, 1988.

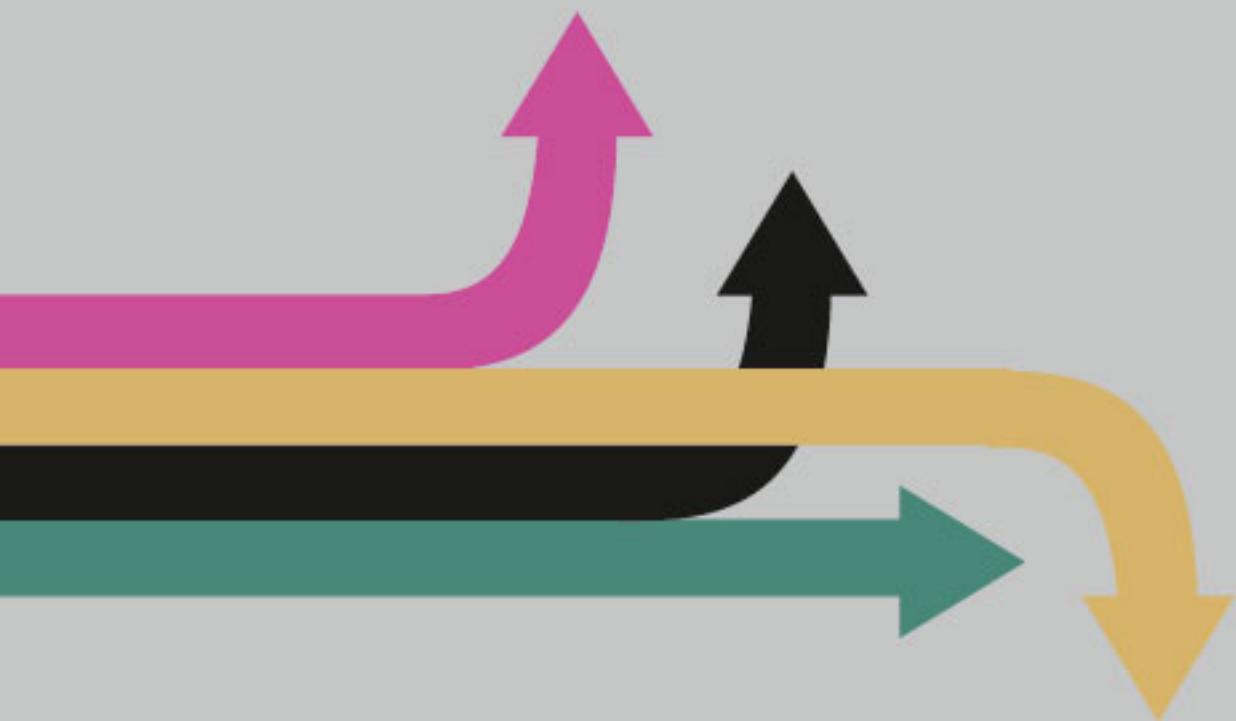
132. **Stefanović V.**, *Kadrovi u trećoj tehnološkoj revoluciji*, "Privredni pregled", Beograd, 1989.
133. **Stefanović V.**, *Ljudski resursi i savremeni procesi u turizmu. U Srbija i savremeni procesi u Evropi*, Beograd: Geografski fakultet u Beogradu. Zbornik: 2005.
134. **Stefanović V.**, *Menadžment kadrova, "Europrojekt"*, Niš, 1996.
135. **Stefanović V.**, *Menadžment ljudskih resursa*, Fakultet za menadžment, Zaječar, 2005.
136. **Stefanović V.**, Pokrajac S., "Nauka - tehnologija - razvoj", Ekonomski fakultet, Priština - Blace, 2001.
137. **Stefanović V.**, *Preduzetništvo – FABUS, Novi Sad, 2007.*
138. **Stefanović V.**, *Razvoj kadrova u privredi – na primeru agroindustrijskog kompleksa, IP Gradina, Niš, 1991.*
139. **Stefanović V.**, Tatjana Đekić i Slaviša Stamenković. "Improving Environment in Economy and Technological Development." U *Environmental Protection of Urban and Suburban Settlements*, Novi Sad: Ekološki pokret grada Novog Sada, 2011.
140. **Stefanović V.**, **Vojnović B.**, Urošević S., *Menadžment ljudskih resursa – savremene strategije i kontroverze*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012.
141. **Stefanović V.**, *Znanje kao strategijski potencijal u turističkoj delatnosti. Strategijski menadžment*, 2005.
142. **Stefanović, Vidoje** i Miroslav Milutinović, *Menadžment ljudskih resursa u uslovima globalizacije*, Sven, Niš, 2008.
143. Subić J., Vasiljević Z., **Cvijanović D.**, STRATEGIC PLANNING IN THE FUNCTION OF SUSTAINABLE AGRICULTURAL AND RURAL DEVELOPMENT IN REPUBLIC OF SERBIA, 4th Aspects and Visions of Applied Economics and Informatics March 26 - 27. 2009, Debrecen, Hungary
144. Subotić D., Lazić J., *Poslovna etika*, "KIZ Centar", Beograd, 1997.
145. Subotić D., *Menadžment ljudskih resursa – FABUS, Novi Sad, 2006.*
146. Szilagui A.D. & Schweiger D.M. (1984) Matching managers to strategie, *Academy of Management Review*, 9 (4), str 626 -637.
147. Štancl B., Milojić B., *Obrazovanje kadrova kao važan činilac razvoja poljoprivrede*, II kongres o hrani, Novi Sad, 1980.
148. Šušnjar G., Zimanji, V., *Menadžment ljudskih resursa*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica, Subotica, 2005.
149. Teodosijević R., Šušnjar G., Ahmetović E., *Promenama do uspešnog preduzeća*, Prometej, Novi Sad, 1995.
150. Timmons J.A. *Developing an Enterpreneurship Curriculum*, New Venture Creation.
151. Tomić D., Vasiljević Zorica, **Cvijanović D.**, THE ROLE OF KNOWLEDGE, INNOVATION AND HUMAN CAPITAL IN MULTIFUNCTIONAL AGRICULTURE AND TERRITORIAL

- RURAL DEVELOPMENT“, EAAE, Institut za ekonomiku poljoprivrede, 2009.
152. Torrington D., Hall L., and Taylor S., *Human Resource Management*, London, FT/Prentice Hall, 2005.
  153. Twiss B. C., *Managing Technological Innovation*, PBA, London, 1986.
  154. Urošević S., Pantić M., Dašić P., *Knowledge and skills manager requires for organization in terms of crisis*, 1 st International Conference, Economics and Management-based on new technologies, EMoNT 2011,12-15.06.2011. Kladovo, Serbia, Proceedings,p. 543-550.
  155. Urošević S., *Uloga menadžera u poslovanju u kriznim vremenima*, časopis Lider-Direktor, časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Novi Sad, godina III, broj 11, jun-jul 2009. str. 51-56.
  156. Urošević S. Milijić N., *Samopotvrđivanje i lojalnost kao kreatori motivacije i zadovoljstva zaposlenih*, VII Majska konferencija o strategijskom menadžmentu,Tehnički fakultet u Boru, 26-28.05.2011 Zaječar, Zbornik radova str.722-731.
  157. Urošević S., *A Strategy For The Textile Industry-Expert Personnel Development In The Transitional Environment*, Serbian Journal of Management, An International Journal for Theory and Practice of Management Science, Volume 3, Number (I) (2008), 83-93.
  158. Urošević S., Arsić M., *Usklađivanje funkcije i uloge menadžera radi efikasnijeg upravljanja organizacijom*, Poslovna politika, Beograd, godina XXXVIII, broj 9-10, godina 2009., str. 47-51
  159. Urošević S., Cvijanović J., Đorđević D., *Unapređenje obrazovnog nivoa zaposlenih u tekstilnoj industriji Srbije*, časopis Industrija, Ekonomski institut - Beograd, godina XXXVI, broj 3, (jul-septembar) 2008.godine, str.79-105.
  160. Urošević S., Đorđević-Maljković N., Milijić N., *Analiza motivacije i zadovoljstva zaposlenih materijalnim uslovima i sigurnošću posla kao najvažnijim motivacionim faktorima*, časopis Poslovna politika, Beograd, godina XL, broj 3-4, godina 2011 str. 29-34.
  161. Urošević S., *Obrazovanje i razvoj ljudskih resursa pravac sticanja i održavanja konkurentne prednosti*, Međunarodna Konvencija o kvalitetu – JUSK ICQ, 06-09.06.2011, Beograd, Zbornik radova, str. 89-94.
  162. Urošević S., *Obrazovanje stručnih kadrova-faktor konkurentnosti tekstilne industrije Srbije*, Poglavlje, u Monografiji „Implikacije doživotnog učenja na kreiranje inovacione kulture“, Fakultet za menadžment, Novi Sad, 2008. str. 138-155.
  163. Urošević S., Pejčić B., *Employee motivation and performance company*, Economics Management Information Technology EMIT, Vol. 1. No 1, 2012, p. 20-29.

164. Veličković D., "Ekonomski pogledi", Ekonomski fakultet, Priština – Blace, januar-maj 2002.g. br. 1,2.
165. Veličković D., "Globalizacija i razumevanje razvoja nedovoljno razvijenih tehnologija", čas. "Ekonomski pogledi", Priština – Blace, br. 1-2/2002.
166. **Vojnović B.** *Globalizacija – ekonomski, politički i kulturni proces*, Ekonomske teme 1-2/2006. str.157-166, Ekonomski fakultet, Niš, 2006.
167. **Vojnović B., Cvijanović D., Stefanović V.**, *Razvojni aspekti turističke delatnosti*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012.
168. **Vojnović B., Cvijanović D., Veselinović P.**, *Istraživanje uticaja krize na poslovanje domaćih preduzeća*, Ekonomika poljoprivrede, Institut za ekonomiku poljoprivrede, 2011 (58) 4 (749-760) UDC: 338.124.4
169. **Vojnović B.**, Cvijanović J., Lazić J., *Preduzetnici u poslovnim inkubatorima*, časopis Industrija, 2/2011. Ekonomski institut, Beograd, str. 203-221.
170. **Vojnović B.**, Grujić S. Spasojević, *Preduzetnički kvaliteti potencijalnih agropreduzetnika u Srbiji*, Savremena poljoprivreda, Poljoprivredni fakultet, Novi Sad, 2011.
171. **Vojnović B.**, i ostali, (2010) Sprovedeno istraživanje, Visoka poljoprivredna škola, Šabac.
172. **Vojnović B.**, Jevremović S., *Upravljanje kvalitetom turističkih usluga*, Hotellink- časopis za teoriju i praksu hotelijerstva, 9-10/2007.
173. **Vojnović B.**, Milošev S., *Liderstvo kao ključna odrednica u strateškom razvoju*, specijalistički rad, Visoka poljoprivredna škola, Šabac, 2011.
174. **Vojnović B.**, *Organizovanje preduzeća i strategije razvoja*, časopis „Direktor“ savremeni menadžment, 9-10/2005. Beograd, 2005.
175. **Vojnović B.**, *Osnovi upravljanja*, Monografija – naučna knjiga, NBS, Beograd, 2011.
176. **Vojnović B.**, *Poslovni sistemi u razvoju turizma – metodološki pristup*, Narodna biblioteka, Beograd. 2004.
177. **Vojnović B.**, Riznić D., Borić S., *Značaj definisanja strategije regionalnog razvoja u izgradnji konkurentnosti privrede*, časopis Industrija, 4/2009. Ekonomski institut, Beograd.
178. **Vojnović B.**, Riznić D., *Development means in regional and lokal economic development*, Ekonomske teme, 4/2009. str. 153-169. Ekonomski fakultet, Niš. 2009.
179. **Vojnović B.**, Stanić R. *Planiranje i priprema poslovnog plana*, mesečni poslovni časopis „Poslovna Politika“, oktobar/2005., Beograd, str. 63-66. ISSN 0350-2236: UDC 005.511

180. **Vojnović B.**, Upravljanje kvalitetom usluge, Ekonomske teme br. 3/08, Ekonomski fakultet, Niš, 2008. str. 189.
181. **Vojnović B.**, Vojnović D., Grujić D., *Poslovanje domaćih preduzeća u okolnostima ekonomske krize*, časopis Industrija, 1/2011. str. 201-216.
182. Waque Mondy, Personal The management of Human Resources, Boston, 1999.
183. Wren D.A., D.Voich , "Menadžment", Grmeč, Beograd, 1994.
184. [www.plark.net](http://www.plark.net)
185. [www.plark.net](http://www.plark.net)
186. Yamaki N., Japan Productivity Center, 1992.
187. Zenger John H. i dr., THE EXTRAORDINARY LEADER:TURNING GOOD MANAGERS INTO GREAT LEADERS, McGraw-Hill Trade, USA, 2002.





*Beograd, 2013.*