



EKONOMIKA I ORGANIZACIJA POSLOVANJA

Pripremila:
prof. dr Zorka Grandov

Beograd

SADRŽAJ:

I EKONOMIKA POSLOVANJA

UVOD	7
I POJAM EKONOMIKE PREDUZEĆA I ODNOSI SA DRUGIM NAUKAMA	8
1. OSNOVNI PRIVREDNI POJMOVI: POTREBE, DOBRA, PRIVREDJIVANJE I PRIVREDA	9
1.1 POTREBE	9
1.2 DOBRA	9
1.3 EKONOMISANJE	11
1.4 PRIVREDA	11
2 PROIZVODNJA DOBARA	12
2.1 RAD	12
2.2 PREDMETI RADA	13
2.3 RADNA SREDSTVA	14
3 FAZE PRIVREDNOG PROCESA	15
3.1 PROIZVODNJA	17
3.2 PODELA	17
3.3 RAZMENA	18
3.4 POTROŠNJA	18
3.5 MEDJUSOBNA POVEZANOST FAZA PRIVREDNOG PROCESA	18
4 EKONOMSKI CILJEVI DRUŠTVA I OSNOVNA EKONOMSKA PITANJA	19
II PREDUZEĆE	19
1. PREDUZEĆE KAO PRAVNO LICE	19
2. PREDUZEĆE KAO OSNOVNA PRIVREDNA CELINA	20
3. CILJEVI POSLOVANJA PREDUZEĆA	20
4. PREDUZEĆE, FIRMA, POGON	21
5. VRSTE PREDUZEĆA	21
6. POVEZIVANJE I UDRUŽIVANJE PREDUZEĆA	23
III TRŽIŠTE	24
1. ISTORIJSKI RAZVOJ	24
2. TRŽIŠTE I UPRAVLJANJE PREDUZEĆIMA	24
3. ELEMENTI TRŽIŠTA	25
3.1. TRAŽNJA	25
CENA	27
3.2 PONUDA	28
3.3 ODNOS IZMEDJU PONUDE I TRAŽNJE	29
3.4 CENA	30

IV IMOVINA PREDUZEĆA	31
1. OSNOVNA (STALNA) SREDSTVA.....	31
2. OBRTNA (PROMENLJIVA) SREDSTVA.....	32
2.1. BRZINA OBRTANJA OBRTNIH SREDSTAVA	32
3. IZVORI SREDSTAVA	33
4. BILANS STANJA	35
5. BILANS USPEHA	35
6. BILANS NOVČANIH TOKOVA (CASH FLOW).....	36
V TROŠKOVI POSLOVANJA.....	37
1. PRIRODNE VRSTE TROŠKOVA	38
1.1 TROŠKOVI SREDSTAVA RADA	38
1.2 TROŠKOVI PREDMETA RADA.....	41
1.3 TROŠKOVI RADA	42
1.4 TROŠKOVI TUDJIH USLUGA	42
2. FIJSNI I VARIJABILNI TROŠKOVI.....	43
3. DIREKTNI I INDIREKTNI TROŠKOVI.....	46
VI KALKULACIJE	47
1 VRSTE KALKULACIJA	48
1.1 VRSTE KALKULACIJA SA GLEDIŠTA VREMENA	48
1.2 VRSTE KALKULACIJA SA GLEDIŠTA CENE KOJU IZRAČUNAVAMO.....	49
1.3 VRSTE KALKULACIJA SA GLEDIŠTA OBIMA.....	51
2. METODE KALKULISANJA CENE KOŠTANJA.....	51
2.1 PROSTA DELJIVA KALKULACIJA.....	51
VII UTVRDJIVANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA PREDUZEĆA	53
1. OSNOVE ORGANIZACIJE	60
1.1 POSLOVNI PROCES	60
USLOVI ZA OPSTANAK SISTEMA	60
POSLOVANJE JE PROCES.....	60
1.2 OSNOVE TEORIJE ORGANIZACIJE	60
1.2.1 PERIOD KLASIČNE TEORIJE	60
1.2.2. PERIOD NEOKLASIČNE TEORIJE.....	63
1.2.3 MODERNA TEORIJA ORGANIZACIJE	64
1.3. OSNOVNI POJMOVI ORGANIZACIJE	65
1.3.1 CILJEVI ORGANIZACIJE	65
1.3.2 NAČELA ORGANIZACIJE	68
1.3.3 ČINIOCI, KOJI UTIČU NA OBLIKOVANJE ORGANIZACIJE	69
1.3.4 NAUKE, KOJE POVEZUJU ČOVEKA SA ORGANIZACIJOM	70
1.3.3 PONAŠANJE POJEDINACA	71
1.3.4 MOTIVACIJA.....	72

1.3.5 PONAŠANJE GRUPE.....	76
1.3.6 TIMSKI RAD I VRSTE TIMOVA	78
1.4 ORGANIZACIJA KAO SISTEM	81
1.4.1 ODREĐIVANJE POJMA SISTEM	81
1.4.2 OSNOVNI POJMOVI SISTEMA	82
1.5 TIPOVI ORGANIZACIJE	85
1.5.1 MEHANICISTIČKI TIP ORGANIZOVANOSTI.....	86
1.5.2 ORGANSKI TIPOVI ORGANIZOVANOSTI	86
1.5.3 PROCESNO GLEDIŠTE ORGANIZACIJE	87
 2. ORGANIZACIONE STRUKTURE	 90
 2.1 KOMPONENTE ORGANIZACIONE STRUKTURE	 90
2.2 NIVOI ORGANIZACIONIH STRUKTURA.....	90
2.2.1 FORMALIZOVANA STRUKTURA PREDUZEĆA	90
2.2.2 NEFORMALNA STRUKTURA PREDUZEĆA.....	91
2.3 OSNOVNE ORGANIZACIONE STRUKTURE	91
2.3.1 AUTORITETI I ORGANIZACIONE STRUKTURE	91
2.3.2 LINIJSKA ORGANIZACIONA STRUKTURA.....	92
2.3.3 ŠTABNO - LINIJSKA ORGANIZACIONA STRUKTURA.....	93
2.3.4 FUNKCIJSKA ORGANIZACIONA STRUKTURA	94
2.3.5 DIVIZIJSKA ORGANIZACIONA STRUKTURA	95
2.3.6. PROJEKTNA ORGANIZACIONA STRUKTURA	96
2.3.7 Matrična organizaciona struktura	97
2.3.8 AD HOC ORGANIZACIONA STRUKTURA.....	98
2.4 ČINIOCI OBLIKOVANJA STRUKTURE ORGANIZACIJE.....	99
2.4.1 SPOLJNJI ČINIOCI UTICAJA NA OBLIKOVANJE ORGANIZACIJE	99
2.4.2 UNUTRAŠNJI ČINIOCI UTICAJA NA OBLIKOVANJE ORGANIZACIJE.....	100
2.5 POSLOVNE FUNKCIJE	103
2.5.1 ODREĐIVANJE POJMA POSLOVNA FUNKCIJA.....	103
2.5.2. VRSTE POSLOVNIH FUNKCIJA	104
2.5.3 OSNOVNE FUNKCIJE	105
2.5.4 INFRASTRUKTURNE FUNKCIJE	109
 3. PROMENE KAO OSNOVA RAZVOJA	 111
 3.1 PROMENE SU ŽIVOT.....	 111
3.2 RAZLOZI ZA PROMENE.....	112
3.3 ČINIOCI, KOJI TERAJU U PROMENE	114
3.3.1 POTROŠAČI.....	114
3.3.2 KONKURENCIJA	115
3.3.3 PROMENE	115
TREĆI VAŽAN ČINILAC KOJI TERA PREDUZEĆE U PRIPREMU PROMENA SU SAME PROMENE. NE SAMO DA SU SE PROMENILI POTROŠAČI U SMERU MOGUĆNOSTI IZBORA I SA TIME POSTALI IZBIRLJIVI, PROMENILA SE I KONKURENCIJA IZ MALOBROJNE I PREDVIDIVE KONKURENCIJE U SVEOPŠTU KONKURENCIJU.....	115
3.4 PREUREĐENJE PREDUZEĆA KAO ODGOVOR NA TEŠKOĆE.....	116
3.5 NISU SVE PROMENE PREUREĐIVANJE	117
3.6 PROCESI KAO OSNOVA OBNAVLJANJA PREDUZEĆA.....	118

3.7 TREND OVI PROMENA	124
<u>4. MENADŽMENT I ORGANIZACIJA.....</u>	<u>126</u>
 4.1 PODELA RADA U ORGANIZACIJI.....	126
 4.2 VIZIJA, MISIJA I STRATEGIJA PREDUZEĆA.....	128
4.2.1 INTERESI UČESNIKA I VIZIJA PREDUZEĆA	128
4.2.2 STRATEGIJA I ORGANIZACIJA.....	129
 4.3. POSTAVLJANJE CILJEVA.....	131
4.3.1 CILJEVI I MERILA USPEŠNOSTI	131
4.3.2 NIVO CILJEVA I NJIHOV ROK	131
 4.4 POSLOVNO ODLUČIVANJE.....	133
4.4.1 ZNAČAJ ODLUČIVANJA ZA ORGANIZACIJU	133
4.4.2 PROCES ODLUČIVANJA	134
4.4.3 KLASIFIKACIJA ODLUČIVANJA	135
 5. TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM).....	136
 5.1. OSNOVE TQM	136
5.1.1 DEFNICIJA TQM PO STANDARDU ISO 8402	136
5.1.2. PRIKAZ ORGANIZACIJE SA STANOVIŠTA TQM.....	137
 5.2. NAČELA TQM PO ISO 8402	138
5.2.1. USREDSREDJENOST NA REZULTATE.....	138
5.2.2. KORISTI ZA ZAPOSLENE	139
5.2.3. KORISTI ZA DRUŠTVO	139
5.2.4. KVALITET DELATNOSTI	139
5.2.5. VODJENJE SA UČESTVOVANJEM ZAPOSLENIH.....	142
<u>LITERATURA:.....</u>	<u>145</u>

I

EKONOMIKA PREDUZEĆA

UVOD

Živimo u vremenu u kome na svakom koraku srećemo velike potrebe na jednoj strani i ograničenja na drugoj. Zato smo neprestano prinudjeni da odlučujemo kako datim sredstvima zadovoljiti što više svojih želja, tj. kako povećati svoja sredstva da bi mogli postići željene ciljeve. Ekonomika nam je u životu mnogo bliža nego što možemo da prepostavimo. Mala škola preduzetničke ekonomike je ekonomika domaćinstva. Domaćinstvo može činiti jedan ili više udruženih članova sa svojim željama, potrebama, ciljevima, koji se dele po vrstama, količini i kvalitetu. Zadovoljavamo ih određenim sredstvima, po običaju mesečnim prihodima. Nažalost, uglavnom nam ta sredstva nedostaju za pokrivanje svih potreba i želja, pa ih moramo planirati i tako raspodeliti da zadovoljimo prvo nužne (plaćanje dažbina, izdatke za hranu, benzin...), pa i ostale potrebe (godišnje odmore, zabavu, sport). Racionalna podela ograničenih sredstava u cilju boljeg zadovoljavanja potreba nazivamo privredjivanje ili ekonomisanje. Nekim ljudima je to urodjeno, drugi nezadovoljno žive, jer nemaju ni za prehranu, a treći najpre troše novac za užitke i prekoračavaju rokove za plaćanje dažbina i potrebitno im je da steknu znanje iz ove oblasti. Znači, ekonomisanje se može naučiti. Stariji svoju decu gaje u ekonomskom duhu, omogućavajući im da raspolažu svojim džeparcem. Tako oni shvataju da novac ne dolazi iz banke i da je, pre svega, ograničeno sredstvo. Ako imaju veliku želju, koju pobudjuje i dobro usmerena ekomska propaganda, moraju se odlučiti koje želje su im najvažnije (odrediti prioritete) i novčana sredstva pametno rasporediti. Iz takve omladine izrastaju uspešni preduzetnici.

Ekonomika preuzeća se uglavnom bavi sličnim problemima. Za određivanje poslovnih ciljeva, preuzeće ima na raspolaganju određena sredstva koja mora pravilno usmeravati, da bi te ciljeve doseglo i da u razmerama oštре konkurenčije na tržištu dugoročno preživi. Danas se preuzeća sreću, pre svega, sa problemom snižavanja poslovnih troškova, da bi od tržišno oformljenih prodajnih cena dostigli određeni dobitak koji im omogućava stvaranje rezerve i investicije.

CILJ PREDMETA:

- Da spozna koje probleme pokušava da reši ekonomika preuzeća
- Da utvrdi zašto i kako moramo upravljati sredstvima poslovanja
- Da nas upozna sa elementima poslovnog procesa i njihovim pojedinačnim i grupnim uticajem na učinak poslovanja
- Da spozna troškove - kakvi, kada i zašto nastaju i kako ih kontrolišemo
- Da se na praktičnim primerima naučimo da upravljamo troškovima i da napravimo kalkulaciju različitih vrsta cena
- Da spozna merila poslovne uspešnosti i činioce koji je povećavaju
- Da analizira konkretnе poslovne probleme koji zahtevaju određene poslovne odluke.

I POJAM EKONOMIKE PREDUZEĆA I ODNOSI SA DRUGIM NAUKAMA

Ekonomika preduzeća je nauka koja proučava zakonitost privredjivanja. Evo kako je definišu slovenački univerzitetski profesori:

Ekonomika preduzeća je nauka koja proučava ekonomske pojave u okviru odredjenog privrednog društva i njegovog odnosa sa okolinom, ispituje činioce njene efikasnosti i uspešnosti i opredeljuje zakonitosti pojava u vezi sa njima. (dr Ivan Turk: Uvod u ekonomiku privrednog društva, Savez računovodja, finansijskih radnika i revizora Slovenije, Ljubljana, 1993, str. 14).

Ekonomika preduzeća je nauka koja traži načela i zakonitosti koje se pojavljuju u tako odredjenom procesu reprodukcije - sve sa ciljem da otkrije mogućnosti uticaja na uspešnost privredjivanja u preduzećima (dr. Danijel Pučko: Ekonomika i organizacija preduzeća, Ekonomski fakultet, Ljubljana 1992, str. 4).

Ekonomika preduzeća je nauka koja proučava zakonitosti privredjivanja i koja je "umno, promišljeno i planirano pridobijanje i upotreba dobara za zadovoljavanje potreba pojedinaca, grupe i grupnih potreba društva". (Škerbiv, dr. Miroslav Rebernik: Ekonomika preduzeća, Privredni glasnik, Ljubljana, 1991, str.1).

Ekonomika se bavi ekonomskim problemima, koji nastaju radi zadovoljenja datih potreba sa ograničenim naukama. Potrebe su neograničene, stalno rastu i menjaju se, mogućnosti (nauke) su ograničene.

Ekonomija je naučna disciplina, koja obuhvata ekonomsku teoriju, ekonomsku politiku i pomoćne ekonomske nauke, koje omogućavaju kvalitativnu i kvantitativnu analizu ekonomskih pojava i upotrebu njenih rezultata u praksi. Područja proučavanja mogu biti različita. Tako razlikujemo:

- MAKROEKONOMIJU, koja ispituje privredne pojave i njihove zakonitosti na području nadležnosti države (stopa inflacije, rast BDP...).
- MEZOEKONOMIJU, koja proučava privredne pojave u okviru odredjene privredne grane (broj i struktura zaposlenih u turizmu, obim proizvodnje u tekstilnoj industriji)
- MIKROEKONOMIJU, koja je u našoj stručnoj literaturi često sinonim za ekonomiku preduzeća.

1. OSNOVNI PRIVREDNI POJMOVI: POTREBE, DOBRA, PRIVREDJIVANJE I PRIVREDA

1.1 Potrebe

Potrebe su osećaj pomanjkanja, povezan sa željom za njihovim zadovoljenjem.

Značaj potreba:

- Neograničenost (sa privrednim razvojem se razvijaju i povećavaju)
- Subjektivnost (razlikuju se od pojedinca do pojedinca s aspekta pola, starosti, obrazovanja, okoline, interesa, imetka...)
- Nadomestljivost (substituti: puter - margarin; komplementarnost: reket - loptica).

Vrste potreba:

Po broju nosilaca:

- Individualne (lične)
- Grupne (potrebe odredjene društvene grupe, npr. zdravstvo)
- Opšte (potrebe delovanja države, npr. policija).

Po nužnosti zadovoljenja:

- Primarne (egzistencijalne)
- Sekundarne (luksuzne)

Razgraničenje izmedju primarnih i sekundarnih potreba se određuje razvijenošću društva (da li je potreba za automobilom egzistencijalna ili luksuzna?).

Moguće su znači: ekonomске, koje privreda može lako da zadovolji (npr. hrana, objekti, stanovanje) i neekonomске, koje privreda ne može da zadovolji (npr. iz ljubavi, prijateljstva).

1.2 Dobra

Dobra su sredstva za zadovoljavanje potreba.

Sa aspekta osobina predmeta delimo ih na:

- Materijalne (fizičke)
- Nematerijalne (usluge)

Po nemeni upotrebe, delimo ih u:

- Potrošne (namenjene konačnoj upotrebi)
- Investicijske (u privrednoj upotrebi, npr. pesak u gradjevinarstvu, radne mašine)

Sa aspekta njihove raspoloživosti u primeru sa potrebama, delimo ih na:

- Proste (neekonomске), kojih je u primeru sa potrebama dovoljno
- Relativno retke (ekonomске), kojih je premalo za pokrivanje svih potreba i zato su predmet ekonomisanja.

Proizvodi su dobra, koja su nastala kao rezultat proizvodnje uz upotrebu sirovina, pomoćnih radnika i radne snage.

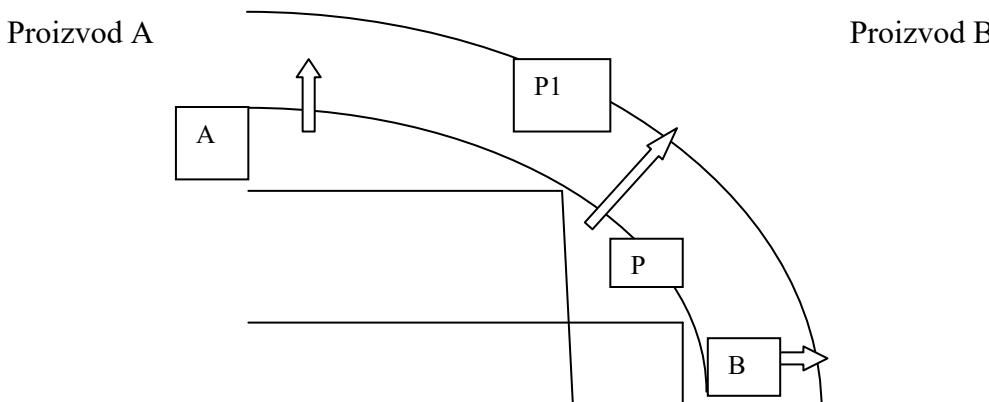
Roba je dobro, koje je namenjeno vlastitoj potrošnji proizvodjača, kao i razmeni na tržištu. Ako pekar ispeče hleb i sam ga pojede, taj hleb je dobro. Ako ga nameni prodaji, postaje roba. Roba mora imati upotrebnu vrednost (za kupca mora predstavljati neku korist, iako je neće kupiti) i tržišnu vrednost (cenu).

Usluga je dobro, koje nije materijalizovano i zato je ne možemo transportovati i skladištiti. Za kupca je kupovina usluge rizik, tako da ju je predhodno teško odrediti.

1.2.1 Problem retkih izvora

Retkost dobara prevazilazimo proizvodnjom i izborom. Izbor možemo vršiti u ličnom životu (rasporedjivanje vremena, novca), kao i u preduzeću (koje proizvode ćemo proizvoditi datim sredstvima). Šire gledano, srećemo se sa ekonomskim problemom retkosti, iako nemamo i ne možemo pridobiti dovoljno dobara za pokrivanje svih potreba. Ekonomski problem nas vodi u toku izbora.

Krivulja produksijskih mogućnosti nam prikazuje koje proizvode možemo u datom periodu proizvoditi raspoloživim sredstvima u preduzeću (proizvodni izvori). Ona nam govori da bismo morali smanjiti proizvodnju dobara jedne vrste, ako želimo proizvesti više dobara druge vrste.



Slika 1: krivulja produksijskih mogućnosti

1.2.2 Oportunitetni troškovi

Ako su dobra retka i moramo medju njima birati, srećemo se sa pojmom oportunitetnih troškova, koji označavaju gubitak određenog na račun pridobijenog. Ako o datoј tehnologiji i sa datim proizvodnim izvorima želimo proizvesti veću količinu proizvoda A, moramo se odreći odredjene količine proizvoda B. Oportunitetni troškovi su, u osnovi, troškovi izgubljene alternative.

Karakteristike oportunitetnih troškova:

- Subjektivnost izbora - neko mora doneti odluku o izboru
- Nema prenosivosti izbora na drugu osobu - ništa drugo ih ne može objektivizirati i meriti
- Opstaju samo u trenutku odlučivanja - uopšte se ne realizuju. Ako smo se odrekli, ne možemo ga još imati
- Predstavljaju okvir za odluke i zato unapred moramo promisliti o izboru i zauvek odustati od izgubljenih alternativa
- Prisiljavaju nas na promptno odlučivanje; mogu nam pomoći neka iskušavanja u ranijem donošenju odluka
- Svaka odluka u sebi nosi odredjene posledice; nosi ih onaj koji se odlučio za određeni izbor.

1.3 Ekonomisanje

Ekonomisanje je planirano i promišljeno upravljanje retkim dobrima, čiji je cilj što efikasnije zadovoljavanje potreba. Prostim dobrima, koja su na raspolaganju u dovoljnoj količini za pokrivanje svih potreba, nije potrebno ekonomisati. Ekonomisanje je rešavanje ekonomskog problema, koji nastaje ako potrebe i dobra nisu u ravnoteži. Svaki pojedinac se u svom životu sreće sa situacijom da ne može zadovoljiti sve svoje potrebe i želje sa raspoloživim sredstvima. U preduzeću, sredstvima poslovanja upravljamo tako što ih što racionalnije upotrebljavamo i time utičemo na smanjenje troškova, a samim tim dostižemo bolji poslovni rezultat - dobitak.

1.4 Privreda

Relativnu retkost dobara smanjujemo tako što ih proizvodimo. Većina dobara, koja dolaze iz prirode ima takve osobine i oblik da ne bi odgovarale zadovoljavanju potreba. Zato ih moramo preraditi i doraditi uz pomoć radne snage i pomoćnih sredstava rada.

Privreda je ljudska i društvena delatnost koja se bavi planiranim pridobijanjem sredstava za zadovoljavanje potreba ljudi. Ako se dobra potroše, proces proizvodnje je potrebno odmah ponoviti. Govorimo o reproduksijskom procesu, odnosno procesu društvene reprodukcije u kome su pravna i fizička lica uključena kao proizvodjači i kao potrošači. Zbog toga je u svakom društvu potrebno doneti sledeće odluke:

ŠTA I KOLIKO PROIZVODITI?
KAKO PROIZVODITI? (tehnologija, organizacija, sredstva)
ZA KOGA PROIZVODITI? (podela proizvoda).

2 PROIZVODNJA DOBARA

Većinu dobara, namenjenih zadovoljavanju potreba, moramo proizvoditi. Proizvodnja je društveni i tehničko-tehnološki proces u koji moramo uložiti određene elemente (input) i na osnovu njihovog medjusobnog dejstva ostvariti neki rezultat (output).

Osnovni elementi (činioci, input) poslovnog procesa su:

- Rad
- Radna sredstva
- Predmet rada

Rezultat (output) su dobra, kao što su:

- Proizvodi (materijalni oblici)
- Usluge (nematerijalni oblici)

2.1 Rad

Rad je ljudska, zavisna delatnost, čiji je cilj proizvodnja dobara, namenjenih zadovoljavanju potreba. Rad označava upotrebu ljudske energije, upotrebu fizičkih i umnih sposobnosti čoveka i ciljno je usmeren. Radna snaga se troši:

- Količinski (broj radnih sati)
- Kvalitativno (intenzivnost, zahtevnost rada)

Ljudi stupaju u određene medjusobne odnose tokom poslovnog procesa i dele rad (tehnička podela rada). Za rad moraju biti dovoljno osposobljeni, što postižu radnim iskustvom.

Učesnici u poslovnom procesu za svoj rad dobijaju određeni novčani iznos.

Visinu plate određuje zakonodavstvo, kao i tržiste ponude i tražnje za određenu vrstu rada.

Zakonske odredbe su regulisane:

- Opštim kolektivnim ugovorom - to je najširi kolektivni ugovor koji se ne sme prekršiti odredbama drugih ugovora.
- Kolektivnim ugovorima u pojedinim granama industrije koji sadrže odredbe o specifičnim razmerama u određenoj grani industrije
- Kolektivni ugovori koje sklapaju, po običaju, veća preduzeća i koji nisu obavezni.
- Međunarodnim računovodstvenim standardima

Za proučavanje našeg predmeta, važno je pomenuti, pre svega, one članove kolektivnog ugovora koji se odnose na troškove rada i koji se nužno pojavljuju u poslovanju preduzeća. Tu spadaju plate, dodaci, zamene za platu i drugi lični dohodci zaposlenih. U Opštem kolektivnom ugovoru, odredjeni su tarifni razredi sa aspekta zahtevnosti posla.

Troškovi rada obuhvataju plate, koje pripadaju zaposlenima bez obzira na poslovni uspeh, kao i onaj deo dažbina za socijalno i penziono osiguranje koje preduzeće dodatno obračunava na platu.

Neto plata = iznos, koji dobija radnik

Bruto plata = neto plata + dažbine i obaveze

Neto plata je iznos, koji se radniku stvarno isplaćuje. Pored osnovne neto plate, radnik može imati i dodatke:

- Za izuzetne situacije kao što su opasnosti, npr za rad u smenama, prekovremeni rad, dežurstvo, noćni rad, rad nakon punog broja radnih časova, rad nedeljom i praznikom.
- Povraćaj troškova u vezi sa radom, npr. za ishranu u toku radnog vremena, prevoz na posao, troškove službenog puta, terenske dodatke...
- Dodatke zbog uspešnosti poslovanja (npr. ideo u dobitku)
- Druge lične prihode: regres za godišnji odmor, jubilarne nagrade, otpremnine nakon penzionisanja, solidarnu pomoć...

Nominalna plata je novčano izražen iznos neto plate.

Realna plata označava koliko dobara radnik može za nju da kupi. Ako je stepen inflacije viši od rasta minimalnih plata, onda se realna plata smanjuje.

Kolika je onda pravilno odredjena plata? To je ona kod koje postoji tesna povezanost između nje i količine/kvaliteta obavljenog posla. Prilikom određivanja težine rada, moramo imati u vidu obrazovanje, iskustvo, telesne i psihičke napore, odgovornost, radne razmere...

Proizvodna sredstva su predmeti rada i radna sredstva.

2.2 *Predmeti rada*

Predmeti rada su elementi poslovnog procesa koje određuju sledeće karakteristike:

- U poslovnom procesu se javljaju samo jedanput, jer se troše
- Menjaju svoj oblik
- Neki od njih ponovo dospevaju u proizvod (npr. bombaž platno u odeću), a drugi ne (npr. elektrika).

2.2.1. Vrste predmeta rada

Po funkciji:

- Osnovni materijal (čini osnovnu supstancu završnog proizvoda, npr. bombaž platno u izradi odeće).
- Pomoćni materijal (dopunjuje osnovni i daje proizvodu bolji kvalitet, dužu upotrebu, lepši izgled... (npr. dugmići, nitne, omče))
- Energija, potrebna za rad mašina
- Režijski materijal (npr. kancelarijski materijal)
- Otpaci

Upotreba predmeta rada opterećuje završni proizvod u obliku materijalnih troškova poslovanja, koji u značajnoj meri utiču na njegovu konačnu cenu. Zbog toga je potrebno racionalno koristiti sirovine, kako pri nabavci, zalihamu, upotrebi, otpacima i škartu. U poslovnom procesu se zato određuju normativi upotrebe materijala.

Po stepenu izradjenosti:

- Sirovina (materijal pre završetka proizvodnje)
- Nezavršena proizvodnja (materijal se nalazi usred proizvodne faze i nije ga moguće skladištiti)
- Poluproizvod (materijal je već prešao određenu fazu proizvodnje, možemo ga skladišti, ali nije namenjen prodaji)
- Konačni proizvod (možemo ga skladištiti, namenjen prodaji)

2.3 Radna sredstva

Radna sredstva su elementi poslovnog procesa sa sledećim karakteristikama:

- U poslovnom procesu se upotrebljavaju u dužem vremenskom periodu
- Zadržavaju svoj prvočitni oblik i značaj
- Ne prelaze ponovo u proizvod
- Koriste se kasnije

Vrste radnih sredstava:

- Objektivni uslovi rada (poslovne zgrade, zemljište, klimatski uredjaji...) su uslov za izvodjenje poslovnog procesa i utiču na kvalitet radne okoline
- Pomoćna sredstva za rad (mašine, orudja) su namenjena neposrednoj obradi predmeta rada i olakšavaju ljudski rad, jer dovode do veće produktivnosti istog.

Radna sredstva se koriste:

- Fizički (vremenom i intenzivnošću upotrebe)

- Ekonomsko (zbog tehničkog napretka se na tržištu javljaju novi, moderniji uredjeji sa boljim mogućnostima, menja se i tehnologija i zato je u preduzeću često menjaju pre njihovog fizičkog iskorištenja, npr. računari).

Troškovi radnih sredstava su troškovi njihovog održavanja, kao i amortizacija, koja predstavlja cenovno izraženu njihovu fizičku upotrebu.

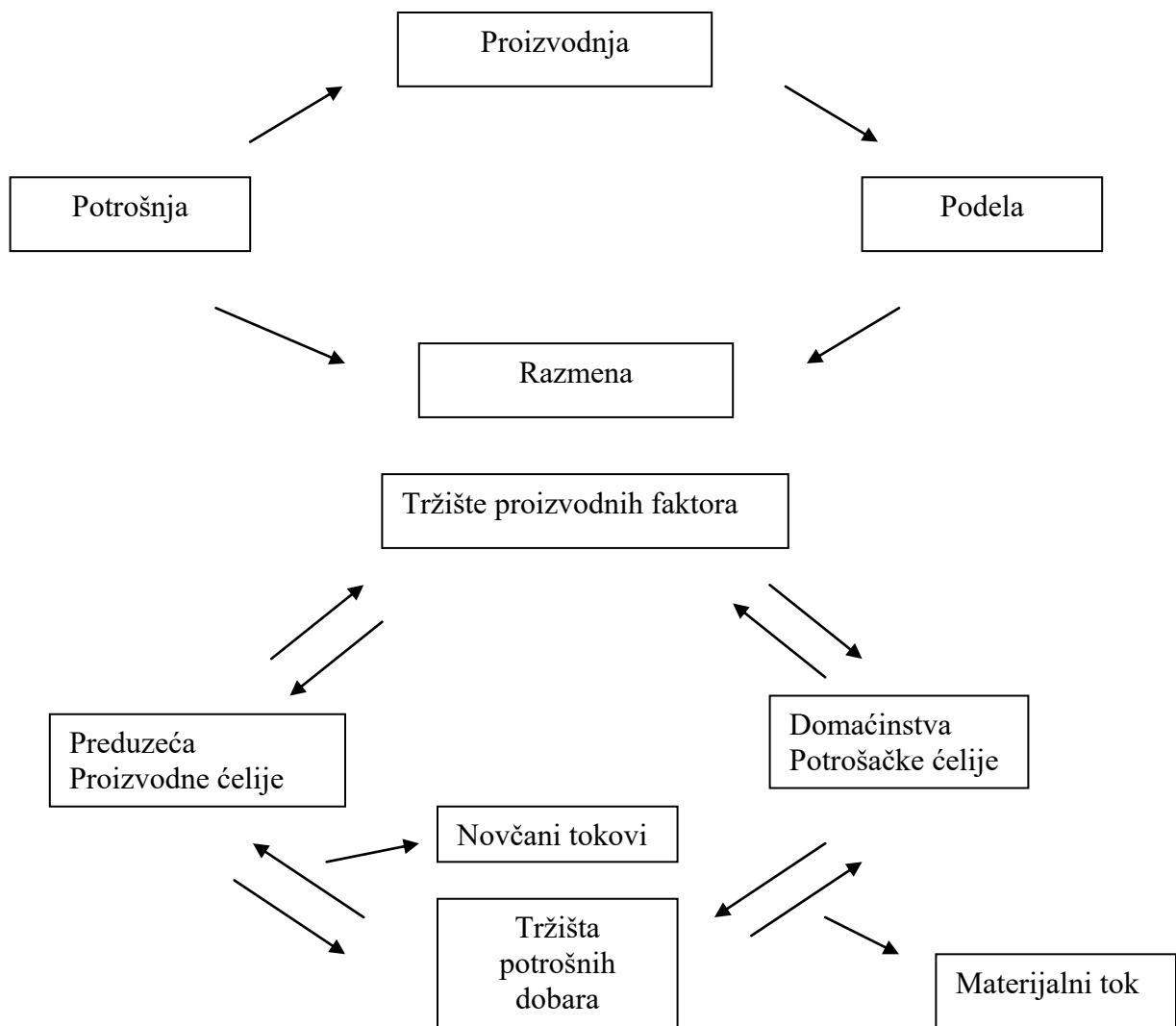
3 FAZE PRIVREDNOG PROCESA

Privredni proces protiče kroz četiri, medjusobno povezane faze. To su:

- Proizvodnja
- Podela
- Razmena
- Potrošnja

U njima se rešavaju osnovna ekonomski pitanja: šta, koliko, kako i za koga će se privredne celije proizvoditi.

Slika 2: Faze privrednog procesa



3.1 Proizvodnja

Proizvodnja je osnovna faza privrednog procesa u kojoj se dobra ostvaruju dobrom kombinacijom rada, radnih sredstava i predmeta rada. Ako se proizvedena dobra potroše, proizvodnju je potrebno ponavljati. Proces ponavljanja proizvodnje nazivamo reprodukcija.

Poznajemo više vrsta reprodukcije:

- prostu: proizvodnja se ponavlja u jednakom obliku
- raširenu: proizvodnja se ponavlja u većem obimu sa dodatnim inputima
- složenu: proizvodnja se smanjuje

Koja dobra i u kojim količinama će preduzeća proizvoditi, zavisi od tržišta (potrebe, navike, kupovna moć). Proizvodnja utiče na nove potrebe i podstiče potrošnju (npr. ekonomskom propagandom).

Naturalna proizvodnja je namenjena pokriću vlastitih potreba proizvođača. Ona je robna i proizvodi proizvode za tržište. Robna proizvodnja može teći na zanatski ili industrijski način. Razlike medju njima su sledeće:

- po obimu proizvodnje (na industrijski način proizvode se veće količine)
- po podeli rada (industrijski način temelji se na tehničkoj podeli rada - svaki zaposleni obavlja određene naloge)
- po tehničkoj opremljenosti rada (industrijski način zahteva više specijalizovanih mašina, a zanatski univerzalnije mašine)
- po kupcima (industrijski način podrazumeva nepoznate, a industrijski poznate kupce)

Proizvodnja je tehnički i društveni proces. U tehničkom smislu preoblikuje inpute u outpute, a u društvenom - podelu rada i odnose medju učesnicima.

3.2 Podela

Sve što je bilo ostvareno u fazi proizvodnje, potrebno je u ovoj fazi podeliti. U naturalnoj privredi, poteckla je neposredna podela. Sve, što se ostvarivalo u plemenskoj zajednici, delilo se u prirodnom obliku. U robno-novčanoj privredi nastala je podela u obliku novčanih udela.

Vrednost svih proizvoda i usluga, koji su u fazi proizvodnje bili ostvareni u toku jedne godine, nazivamo bruto domaći proizvod (BDP). Njime pokrivamo sledeće potrebe:

- Potrebe proste reprodukcije (očuvanje proizvodnje)
- Potrebe proširene reprodukcije (investicije)
- Lične potrebe (plate)

- Društvene potrebe (dažbine i takse za državnu upravu, vojsku, policiju, zdravstvo, školstvo...)

Razmere za podelu se oblikuju već u fazi proizvodnje. Određuju ih vlasništvo preduzeća, država, vrsta proizvodnje, tehnologija...

3.3 Razmena

Razmena je značajna za odredjene robno-novčane privrede, jer se proizvedena dobra kupuju i prodaju za novac. Proizvodjači sa pridobijenim prihodom obezbedjuju reprodukciju, a kupci kupljenu robu troše.

Razmena se, u istoriji društvenog razvoja, pojavila kao posledica viškova proizvodnje (proizvodjači su napravili više nego što im je bilo potrebno) i društvene podele rada (specijalizacija proizvodjača). Prvo se menjala roba za robu (razmena u naturi), a kasnije, iz praktičnih razloga, uveden je opšti menjački posrednik, iz koga se razvio novac. Novac obavlja brojne funkcije - upotrebljava se kao platežno sredstvo, merilo vrednosti, menjačko sredstvo, sredstvo osiguranja i čuvanja.

3.4 Potrošnja

Potrošnja je konačna faza privrednog procesa u kome se proizvedena dobra koriste za zadovoljavanje potreba. Tada nastaje potreba za novom proizvodnjom.

Vrste potrošnje:

- Proizvodna (upotreba dobara u proizvodne namene)
- Neproizvodna (konačna potrošnja za zadovoljavanje ličnih i društvenih potreba)

Potrošnju određuju potrebe i kupovna moć stanovništva. Potrebe ljudi su praktično neograničene, a na tržištu realna tražnja nastaje onda kada je potkrepljena kupovnom moći.

3.5 Medjusobna povezanost faza privrednog procesa

Proizvodnja je temeljna faza privrednog procesa, i moguće je podeliti, menjati i potrošiti ona dobra i u takvim količinama i kvalitetu, u kome su bila proizvedena.

Razmere podele u fazi raspodele odlučujuće utiču na razmenu (npr. kupovna moć), a posledično i na potrošnju i nove pobude za reprodukcijom.

Dobra organizovanost tržišta u razmeni omogućava efikasan i brz protok dobara iz proizvodnje u potrošnju.

U potrošnji se dobra upotrebljavaju, što čini poslednji krug privrednog procesa. Realna potražnja određuje vrste i količine dobara koje će se proizvoditi, a suprotan tome je uticaj proizvodnje na stvaranje novih potreba.

U podeli, razmeni i potrošnji, učestvuju i subjekti koji nisu neposredno uticali u proizvodnji, npr. zdravstvene ustanove, sudovi, obrazovne i kulturne ustanove, naučne institucije, državni organi... Njihova uloga je u privrednom procesu veoma važna (briga

za zdravlje, obrazovanje, razvoj...). Ti subjekti dobijaju svoj udeo u obliku dažbina i taksi koje ubira država i posle ih deli (proračunska upotreba).

4 EKONOMSKI CILJEVI DRUŠTVA I OSNOVNA EKONOMSKA PITANJA

Svako društvo stremi sledećim ekonomskim ciljevima:

- Ekonomskom rastu i razvoju - povećanje obima proizvodnje, poboljšanje kvaliteta proizvoda i usluga, razvoj novih proizvoda sa ciljem poboljšanja kvaliteta življenja
- Puna zaposlenost - svi, koji su sposobni i voljni da rade, imali bi odgovarajuće zaposlenje
- Očuvanje stabilnosti cena - smenjivanje inflacije i deflacija
- Ekonomski sloboda - svi subjekti bi slobodno odlučivali o svojim ekonomskim aktivnostima
- Pravilna raspodela dohotka - siromaštvo-luksuz
- Ekonomski sigurnost - obezbeđivanje pomoći bolesnim, starim, nezbrinutim, deci
- Tehnička i ekonomski efikasnost - racionalno korišćenje proizvodnih faktora.

Ostvarivanje nekih ciljeva je međusobno povezano (puna zaposlenost smanjuje siromaštvo i povećava ekonomsku sigurnost), a neki su međusobno suprotni (npr. puna zaposlenost i stabilnost cena). Svako društvo mora postaviti prioritete ciljeva koje će ostvariti. Ako se neki cilj mora brzo otkazati, srećemo problem izbora i sa time - oportunitetnih troškova.

Svako društvo mora odgovoriti na sledeća ekonomski pitanja:

- Koja dobra treba proizvoditi i u kojim količinama?
- Kako se najbolje proizvode dobra?
- Ko proizvodi dobra?
- Za koga se dobra proizvode?

II PREDUZEĆE

1. PREDUZEĆE KAO PRAVNO LICE

Preduzeće je pravno lice, koje obavlja svoju delatnost s ciljem postizanja dobitka. Ko je pravno lice? Pravo uređuje odnose medju nosiocima prava i obaveza koji mogu biti fizička ili pravna lica. Fizička lica su pojedinci od rođenja do smrti, a pravna lica imaju sledeće karakteristike:

- Nastaju pravnim aktom (zakonom, statutom)
- Imaju vlastiti imetak, odvojen od imetka udruženih lica
- Samostalna su lica, odvojena od udruženih lica
- To su organizacije sa određenim unutrašnjim razmerama

U pravnom pogledu, u Sloveniji ih određuje Zakon o privrednim društvima. Za preduzeće je značajna:

- Samostalnost u pravnom, poslovnom i ekonomskom smislu
- Racionalno, ekonomično poslovanje koje omogućava dostizanje uspešnih poslovnih rezultata
- Odgovornost za svoje poslovanje (preuzimanje rizika)

2. PREDUZEĆE KAO OSNOVNA PRIVREDNA CELINA

Preduzeće je osnovna privredna celina koja za svoje poslovanje angažuje retke proizvodne resurse i međusobno ih kombinuje da bi došlo do proizvodnje proizvoda, tj. usluge sa namenom njihove uspešne prodaje na tržištu. U preduzeću se delatnost obavlja na osnovu unutrašnje podele rada, podelom na poslovne funkcije (upravljačka, proizvodna, razvojna, komercijalna, finansijsko-računovodstvena). Ako je preduzeće veće, funkcije u njemu su bolje podeljene i specijalizovane (područja, odelenja, sektori, radna mesta). Produbljena podela rada omogućava veću specijalizaciju, stručnost i iskustvo zaposlenih, a sa time i bolji kvalitet i produktivnost rada. Loša bezbednost i monotonija na radu, kao i loš pregled ukupnog poslovanja preduzeća mogu loše uticati na motivaciju radnika.

Smisao opstanka preduzeća je, pre svega, u:

- Specijalizaciji
- Timskom radu
- Sinergijskom učinku saradnje i međusobnog dopunjavanja određenih elemenata poslovanja (organizovana grupa ljudi ostvaruje bolje grupne rezultate nego pojedinci)
- Smanjenju transakcijskih troškova, tj. troškova koji nastaju u vezi sa razmenom i koji su u preduzeću, po pravilu, manji nego u individualnoj razmeni)

Preduzeće je preko tržišta povezano sa drugim preduzećima, bilo u obliku poslovne saradnje (dobavljači, kupci) ili konkurenčije. U razmerama pune konkurenčije, određeno preduzeće ima manji uticaj na tržišnu cenu i mora joj se prilagoditi. Ako želi poslovati sa dobitkom, obično se suočava sa nužnim smanjenjem troškova poslovanja.

3. CILJEVI POSLOVANJA PREDUZEĆA

Ciljevi poslovanja preduzeća mogu biti:

- Dugoročni (opstanak na tržištu)
- Povećanje obima prodaje (postojećim i novim kupcima)
- Rast (povećanje proizvodnje, prodaje, udela na tržištu)
- Povećanje dobitka
- Poboljšavanje ugleda
- Očuvanje društvene tradicije i dr.

4. PREDUZEĆE, FIRMA, POGON

Firma je naziv preduzeća, npr. "Alpost pokućstvo d.o." Leona Dobrotinška 2, Šentjur.

Pogon je radna jedinica u preduzeću u kojoj se obavlja odredjena delatnost. Preduzeće može imati jedan ili više pogona na jednoj ili više lokacija. Na primer, pogon u kome se proizvode privredni aparati (proizvodni pogon) i pogon za njihovo servisiranje (uslužni pogon).

5. VRSTE PREDUZEĆA

Preduzeća možemo podeliti po različitim kriterijumima:

a) po veličini preduzeća mogu biti mala, srednja i velika. Kriterijumi razvrštavanja preduzeća po veličini su:

- broj zaposlenih
- godišnji prihod
- prosečna vrednost aktive (imovina preduzeća)

Medju mala preduzeća svrstavamo ona, koja ispunjavaju bar dva navedena uslova:

- prosečan broj zaposlenih je do 50,
- godišnji prihodi su manji od 8000 prosečnih mesečnih bruto zarada zaposlenih u Republici Srbiji,
- prosečna vrednost imovine je manja od šest prosečnih mesečnih bruto zarada zaposlenih u Republici Srbiji.

Prednosti malih preduzeća su, pre svega, veća fleksibilnost na tržištu (brže i efikasnije prilagodjavanje promenama), veći pregled i nadzor nad poslovanjem, bolja unutrašnja komunikativnost medju zaposlenima i obično njihova veća pripadnost preduzeću.

Srednja preduzeća su ona, koja ispunjavaju bar dva navedena uslova:

- prosečni broj zaposlenih je od 50 do 250,
- godišnji prihodi su od 8 do 40.000 prosečnih mesečnih bruto zarada u Republici Srbiji,
- prosečna vrednost imovine je od 6 do 30.000 prosečnih mesečnih bruto zarada u Republici Srbiji.

Velika preduzeća su ona, koja ispunjavaju i premašuju bar dva navedena uslova, koja važe za srednja preduzeća. Tu spadaju i sve banke i osiguravajuća društva bez obzira na veličinu. Prednost velikih preduzeća je veća produktivnost i ekonomičnost u masovnoj i serijskoj proizvodnji, bolja eksterna informisanost (postojanje vlastitih pravnih i

marketinških odelenja), vlastiti razvoj proizvoda (mogućnost većih ulaganja), bolja opremljenost i važniji položaj na tržištu.

b) po delatnosti, preduzeća delimo na:

- proizvodna, kao na primer, industrijska, gvoždarska, rudarska preduzeća
- uslužna, kao na primer, turistička, transportna, hotelijerska preduzeća, banke, osiguravajuća društva
- trgovačka, koja se bave posredovanjem robe od faze proizvodnje do potrošnje.

c) po vrsti klijenata - preduzeća prodaju svoje proizvode, odnosno usluge:

- drugim preduzećima (prodaja investicionih dobara)
- konačnim potrošačima (prodaja potrošnih dobara).

d) po vlasništvu, preduzeća se dele na:

- javna preduzeća
- zasebna preduzeća
- udružena preduzeća

e) po pravno-organizacionom obliku, preduzeća delimo na:

- lična društva
- kapitalska društva

Za lična društva, karakteristično je lično zauzimanje i učestvovanje udruženih lica, koji u odnosima sa okolinom nose ličnu odgovornost. Tu spadaju:

- d.o.o. - društvo sa neograničenom odgovornošću, čiji članovi neograničeno i solidarno odgovaraju na obaveze društva celokupnom imovinom
- k.d. - komanditno društvo koje ima dve vrste članova. Komplementarci su deo članova, koji odgovaraju za obaveze društva svom svojom imovinom. Komanditisti su deo članova, koji odgovaraju za obaveze društva uloženim sredstvima (obično nemaju želje ili znanja potrebnog za učestvovanje u poslovanju preduzeća i žele samo angažovati svoja sredstva)
- t.d. - tiho društvo, u kojem "tihi" član ima određeni udio sa pravom učešća u dobitku. Njegov udio nije vidan i on nije odgovoran za obaveze preduzeća. Takvo društvo je idealno za prikrivena, diskretna finansiranja.

U kapitalskim društvima lično zauzimanje i učestvovanje članova udruženja nije karakteristično. Pored toga, članovi nisu lično odgovorni za obaveze društva. Tu spadaju:

- d.o.o. - društvo sa ograničenom odgovornošću u kojem svaki od članova društva učestvuje u određenoj imovinskoj podeli, a lično ne garantuje za obaveze društva.

- d.d. - deoničko društvo je poželjno za prikupljanje većih finansijskih sredstava, jer se prikupljeni kapital deli na jednake delove - deonice, koje zainteresovani mogu u celosti ili sukcesivno otkupljivati. Deonica omogućava vlasniku udeo u dobitku i članska prava u preduzeću (pravo na informisanje, nadzor...) Deoničari ne snose ličnu odgovornost za poslovanje društva.

f) po organizacijskom tipu proizvodnje, preduzeća delimo na:

- masovnu proizvodnju, u kojoj se izradjuje jedna vrsta proizvoda u velikim količinama i koja je automatizovana. Kod nje je značajna visoka produktivnost i ekonomičnost.
- serijsku proizvodnju, u kojoj se izradjuje ista vrsta proizvoda u različitim serijama (različiti načini proizvodnje). Proizvodni kapaciteti su slabije iskorišćeni nego u masovnoj proizvodnji, zbog čega su troškovi jedinice proizvoda viši
- pojedinačnu proizvodnju, u kojoj se izradjuju različiti proizvodi, obično po nalogu kupca. Svaki proizvod zahteva svoju tehnološku, konstrukcijsku i operativnu pripremu i svoj proizvodni proces, zbog čega su troškovi jedinice proizvoda viši u poređenju sa serijskom i masovnom proizvodnjom.

6. POVEZIVANJE I UDRUŽIVANJE PREDUZEĆA

Povezivanje preduzeća vodi određena preduzeća u obezbeđivanje dugoročnih konkurentnih prednosti, jer omogućava:

- Povećanje efikasnosti preduzeća (bolji pristup informacijama, tehnologijama, potpornim institucijama)
- Racionalizaciju poslovanja (grupno podešavanje tržišta i promotivna aktivnost, grupni razvoj, racionalizacija investicija, nabavne politike)
- Povećanje rasta i razvoja (pridobijanje novih kupaca, tehnološki napredak)
- Povećanje inovativnosti (intenzivnije razvojno-istraživački rad, nove tehnologije, novi oblici organizacije)
- Otvaranje novih poslovnih mogućnosti.

Poznajemo sledeće oblike integracijskih tvorevina:

- Grupno ulaganje (joint-venture)
- Konzorcijum
- Proizvodna kooperacija
- Kartel
- Koncern
- Holding

III TRŽIŠTE

1. ISTORIJSKI RAZVOJ

Tržište se u istoriji ljudskog roda počelo razvijati zajedno sa društvenom podelom rada (specijalizacijom proizvodjača), nastankom viškova (proizvodnjom dobara, koja su preostala nakon zadovoljenja ličnih potreba) i posledične razmene proizvoda. Prvo je nastala razmena u naturi (roba za robu, tj. R-R), a sa povećanom produktivnošću rada, koja je bila posledica većeg znanja specijalizovanih proizvodjača i upotrebe pomoćne radne snage, kao i pojavom novih, raznovrsnih proizvoda, takva vrsta razmene je otežana. Nastala je potreba za posrednim sredstvom u razmeni, čiju je ulogu prvo bitno zauzela opšta roba od vrednosti (so, krv, zlato), a kasnije, zbog lakše prenosivosti i deljivosti, počeo se upotrebljavati novac. Razmena je postala robno-novčana (R-N-R). Pored proizvodjača, počeo se pojavljivati i sloj trgovaca, koji se specijalizovao za razmenu robe. Kupovali su je nakon proizvodnje i prodavali tamo, gde je za njom postojala tražnja. Prvi oblici tržišta, kao prostora za razmenu, bili su sajmovi i putujući karavani. Danas u Sloveniji možemo kupiti proizvode, proizvedene u različitim, čak i vrlo udeljenim državama. Tržište se moćno razvilo zbog podele rada medju narodnim privredama i preduzećima. Za razmenu su specijalizovana trgovinska preduzeća, koja obavljaju prostornu, vremensku, količinsku, kvalitativnu i informativno-savetničku funkciju.

2. TRŽIŠTE I UPRAVLJANJE PREDUZEĆIMA

Tržište je prostor, na kome se sreću ponuda i tražnja za određenom robom. To je mehanizam poravnavanja cena i količina robe.

Cilj poslovanja preduzeća je prodaja proizvoda/usluga sa ostvarivanjem što većeg dobitka. Sa preduzetničke tačke gledišta, važno je napraviti razliku izmedju:

- Nabavnog tržišta, gde se kupuju svi elementi poslovnog procesa po što boljim uslovima (niska cena, dugi rokovi otplate, planiranje odgovarajućih zaloga...) da bi troškovi nabavke bili što niži, i
- Prodajnog tržišta, gde se proizvodi prodaju što uspešnije (visoke cene, velike količine, kratki rokovi otplate...).

Svako preduzeće se na tržištu pojavljuje u dve uloge, jednom kao kupac, a drugi put kao prodavac. Interesi su u ta dva slučaja suprotni.

Ponuda i tražnja u odgovarajućoj nacionalnoj privredi nisu vidljivo uskladjene. Ako je ponuda određene vrste robe veća od tražnje za njom, njena cena će pasti. Roba, koja se ne bude mogla prodati u tim razmerama, zbog previsokih troškova proizvodnje će propasti ili će se fleksibilno preusmeriti u drugu industrijsku granu. Pad cena bi tako uticao na smanjenje obima ponude, sve dok se ona ne uskladi sa tražnjom. Ako je tražnja za određenom robom veća od ponude, cene će početi da rastu, što bi pobudilo postojeće ponudjače da povećaju obim proizvodnje, tj. uključenje preduzeća iz drugih industrijskih grana. Obim ponude će rasti, sve dok se ne uskladi sa tražnjom. Svaka promena u obimu ponude ili tražnje utiče na promenu obima proizvodnje (količinu robe) i prodajne cene.

U razmerama pune konkurenčije, kada je na tržištu veliki broj prodavaca, njihovi proizvodi su praktično identični (medjusobno su tako jednaki da je kupcu svejedno gde će ih kupiti), a uticaj pojedinca - ponudjivača na prodajnu cenu će biti mnogo manji. Zato je mora shvatiti kao datu i na kratak rok prilagoditi se određenim količinama, da bi poslovni rezultat bio mnogo bolji. Puna konkurenčija omogućava donošenje zakona vrednosti, jer se tržišne cene formiraju nezavisno od pojedinaca i objektivan su rezultat grupnog delovanja ponudjača i potražitelja.

Nakon date tržišne cene, uspešniji prodavci su nagradjeni dobitkom, a neuspeli kažnjeni gubitkom. U tim razmerama slobodne tržišne privrede, nevidljiva ruka tržišta bi prouzrokovala veliku štetu, ako se niko ne bi bavio delatnostima koje ne donose dobitak, ali su nužno potrebne u određenom društvu. Zato je važna uloga države, koja pomaže i finansira javnu potrošnju, daje pomoći nezaposlenim i bolesnim, brine o inflaciji, subvencionira određene privredne grane (npr. poljoprivredu...).

3. ELEMENTI TRŽIŠTA

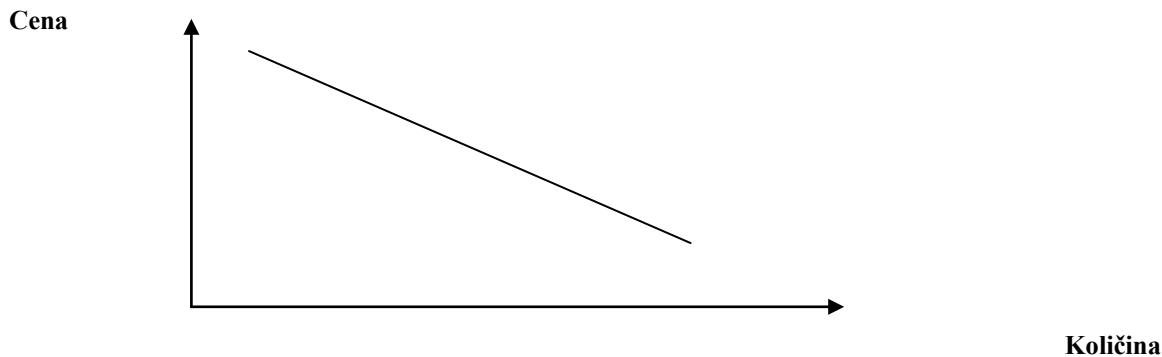
Osnovna četiri elementa tržišta su:

- Ponuda
- Tražnja
- Količina
- Cena

3.1. Tražnja

Tražnja je razmera između cene i one količine određene robe, koju su kupci spremni kupiti po toj ceni. Realnu tražnju predstavljaju potrebe i želje kupaca, koje su potkrepljene određenom kupovnom moći. Pretpostavljamo da se kupci ponašaju racionalno, što znači da će po nižoj prodajnoj ceni kupiti veće količine robe i da će se ponašati tako da bi pridobijena korist bila što veća.

Krивulja tražnje je grafički prikazani razmer između cene i količine tražnje.



Grafik 2: Krivulja tražnje 1

Količina tražnje je količina robe koju je kupac spreman kupiti po dатој ceni.

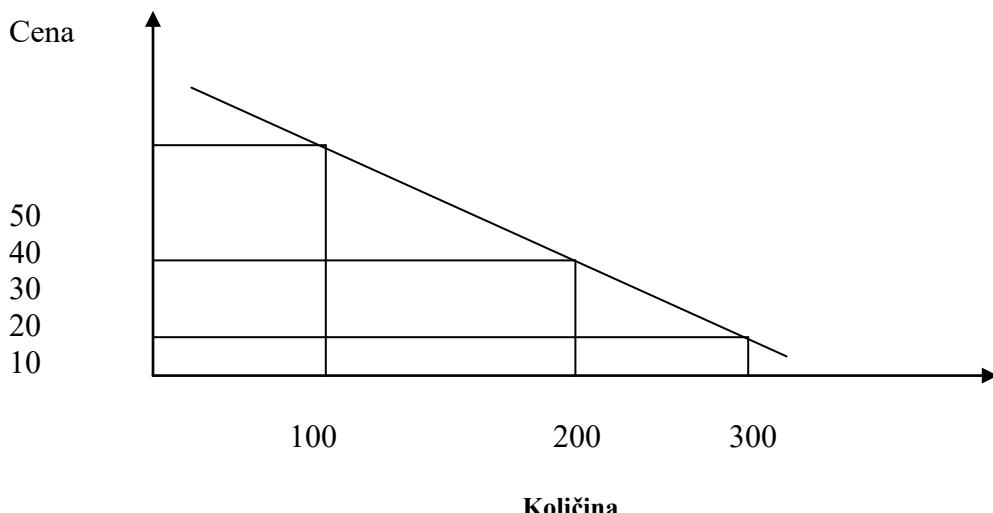
$$Q = f(P)$$

Ako je odnos izmedju prodajne cene i količine tražnje u obratnom srazmeru, krivulja tažnje opada.

Činioci tražnje:

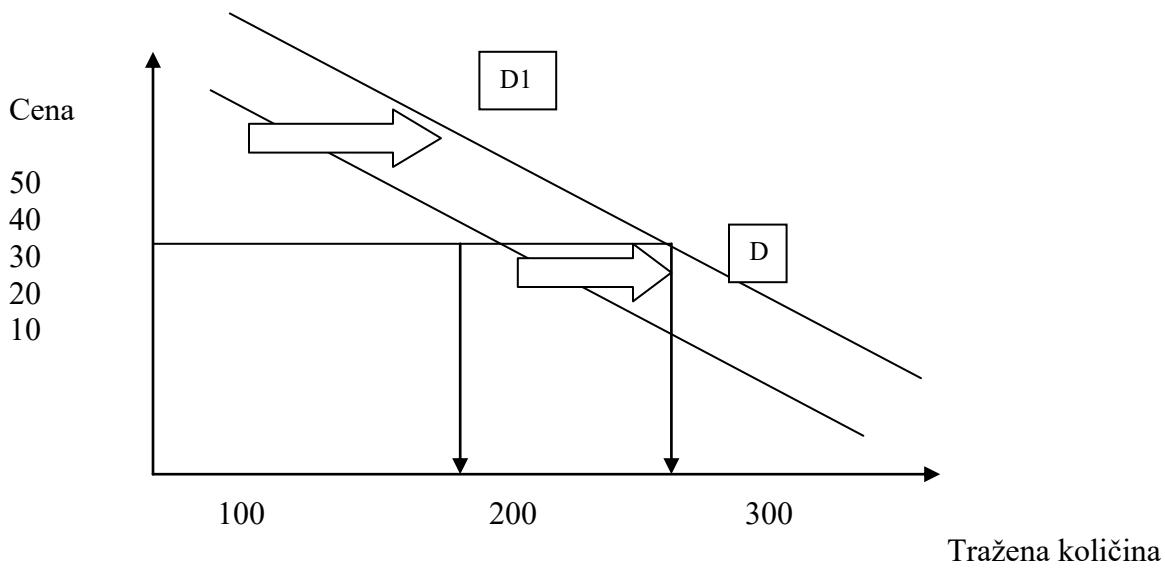
- Cene proizvoda A
- Cene supstituta proizvoda A
- Cene komplementa proizvoda A
- Potrošačke reference i ukusi (subjektivni činioci, npr. starost, pol, navike, moda)
- Ravan kupovne moći
- Drugi činioci (npr. br. stanovnika, lokacija...).

Uticaj određenih činioca se razlikuje sa aspekta vrste robe. Svi činioci kreiraju okolinu, tj. uslove tražnje. Cena proizvoda A utiče na količinu tražnje za njom, što znači da se nakon svake njene promene pomičemo po raznim tačkama iste krivulje, dok drugi uslovi ostaju nepromenjeni.



Grafik 3: Krivulja tražnje 2

Promena drugih činioca (npr. smanjivanje cene supstituta proizvoda A, povećana kupovna moć, povećanje oglašavanja, potrošački krediti...) utiču na pomeranje krivulje tražnje (levo ili desno).



Grafik 4: Krivulja tražnje 3

Ako napravimo razliku izmedju promene količine tražnje, lakše možemo razlikovati uzroke njenog povećanja ili smanjivanja.

Ako prebrojimo sve individualne krivulje tražnje, dobijamo tržišnu (agregatnu) krivulju tražnje.

Elastičnost tražnje izražava spremnost tražnje da se prilagodi promeni cene:

Tako možemo zapaziti:

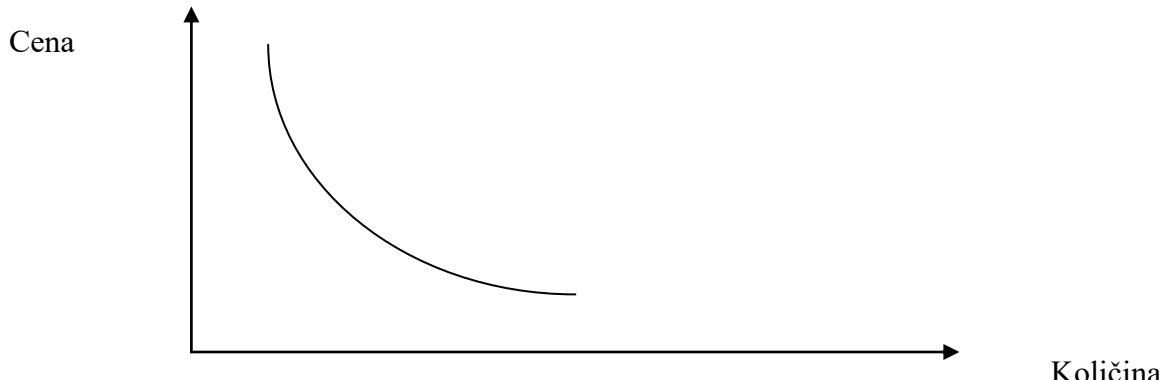
- Cenovnu elastičnost, kojom merimo za koliko se menja količina tražnje nakon odredjene promene cene.
- Dohodovnu elastičnost, kojom merimo za koliko se promeni količina tražnje nakon promene realnih dohodaka kupaca
- Unakrsnu cenovnu elastičnost, kojom merimo za koliko će se promeniti količina tražnje za određenim proizvodom ako se promeni cena njegovom supstitutu ili komplimentu

Koeficijent cenovne elastičnosti izražava razmeru izmedju procentualne promene količine tražnje i procentualne promene prodajne cene. Tražnja za odgovarajućim proizvodom je cenovno elastična, jer se nakon sniženja cene za određeni %, tražnja povećava za veći postotni udio. Na primer: na rasprodaji se cena određene robe snižava za 20% i kupci reaguju sa oko 20% većom tražnjom.

3.2 Ponuda

Ponuda je razmera izmedju cene i one količine robe, koju su ponudjivači spremni po toj ceni da prodaju na tržištu. Pretpostavljamo da se pronudjivači pri prodaji racionalno ponašaju i da su po višoj tržišnoj ceni spremni prodati veću količinu robe.

$$Q = f(P)$$



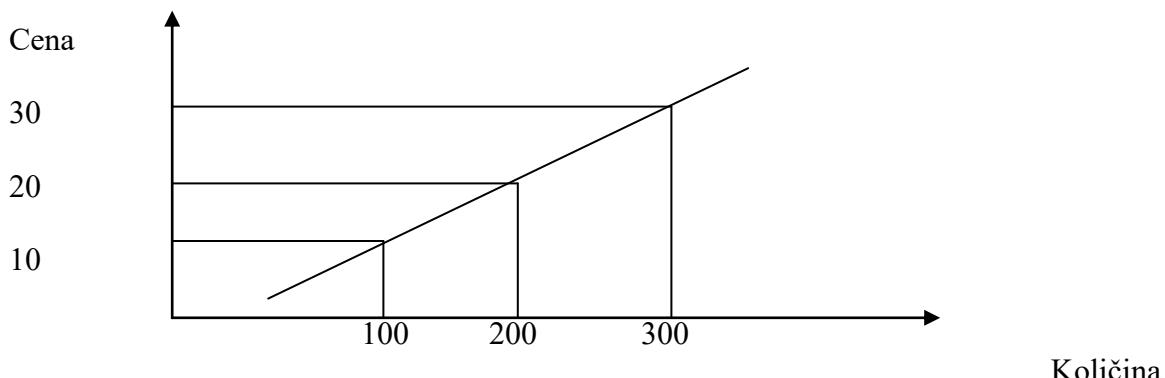
Grafik 5: Krivulja ponude 1

Krivulja ponude raste ako je razmera izmedju cena i količine ponudjene robe u obrnutoj srazmeri.

Činioci ponude:

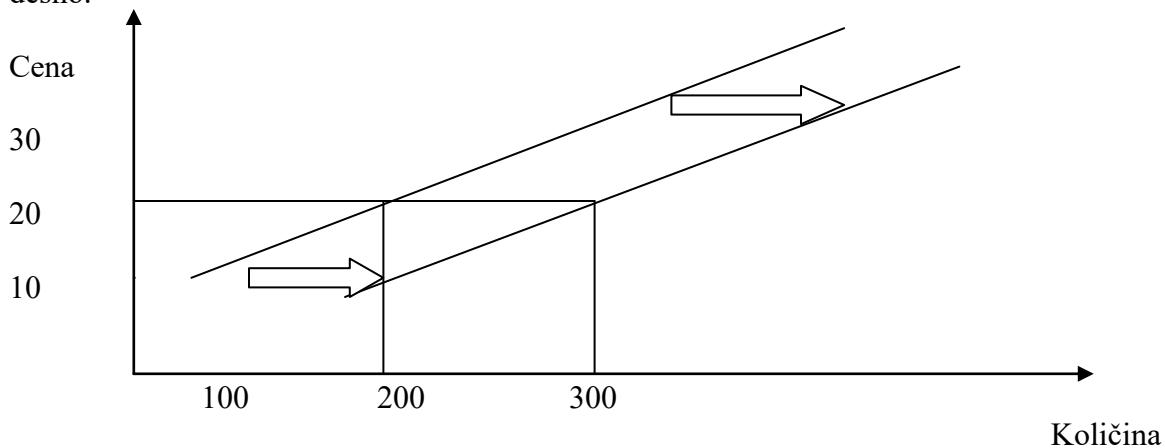
- Cena proizvoda A
- Cene elemenata poslovnog procesa (troškovi izrade i dobave proizvoda)
- Postojeća tehnologija
- Cene drugih proizvoda koje možemo proizvesti istim inputima
- Trendovi (očekivanje kretanja budućih cena)

Ako se cena proizvoda promeni, menja se i količina ponude. Pomičemo se po različitim tačkama iste krivulje dok ostali uslovi ostaju nepromjenjeni.



Grafik 6: Krivulja ponude 2

Ako se promeni neki od drugih činioca ponude, krivulja ponude se pomiče u levo ili u desno.

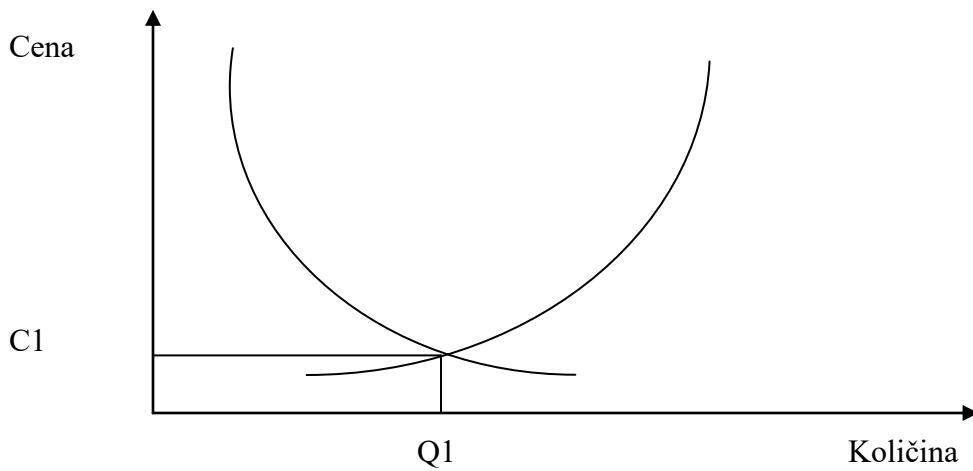


U razmerama pune konkurenčije, preduzeće se prilagodjava datoj tržišnoj ceni sa određenom količinom ponude, tako da još više povećava svoj dobitak. Zbir svih krivulja individualne ponude čini tržišnu krivulju ponude.

Cenovna elastičnost ponude meri procentualnu promenu količine ponude robe nakon određene procentualne promene cene.

3.3 Odnos izmedju ponude i tražnje

Tržišna cena se oblikuje u tački u kojoj se sekut tržišna ponuda i tržišna tražnja.



Krivulja ostaje nepromenjena sve dok se ne promeni neki od činioca ponude ili tražnje koji utiče na pomeranje te krivulje u levo ili u desno. Za svako preduzeće, koje želi uspešno da posluje, veoma je važno da prati činioce ponude i utvrđuje kako i zašto se

nešto promenilo da bi moglo ponuditi na tržištu određenu količinu robe po određenoj ceni.

3.4 Cena

U razmerama pune konkurencije formira se tržišna cena kao ravnotežna cena između ponude i tražnje. Određeno preduzeće se prilagodjava dатој ceni određenom količinom proizvedenih proizvoda.

Ako se srećemo sa nepotpunom konkurencijom, npr. monopolom, situacija je drugačija, jer sam ponudjivač određuje uslove ponude i ima odlučujući uticaj na cenu. Čisti monopoli su retki, iako većina država ima protimonopolsko zakonodavstvo u cilju uspostavljanja što slobodnije i podstičuće konkurentne sredine što dovodi do povećanja kvaliteta robe i smanjuje troškove poslovanja i nivo tržišnih cena.

Uticaj države na formiranje cena

Ako tržišne cene nisu u skladu sa političkim ciljevima, država poseže za različitim meraima za njihovo formiranje.

Neposredne mere su:

- Određivanje minimalnih (zaštitnih) cena (npr. u poljoprivredi)
- Određivanje maksimalnih cena (npr. osnovnih životnih namirnica)
- Određivanje fiksnih cena (npr. benzina, poštanskih usluga, železničkog prevoza)

Posredne mere:

- Uticaj na ponudu (propisi, dažbine, olakšice, subvencije)
- Uticaj na tražnju (plate, dažbine)

3.5 Količina robe

Količina robe koju preduzeća mogu ponuditi tržištu zavisi od:

- Proizvodnih kapaciteta i sposobnosti njihovog iskorišćenja
- Organizovanosti proizvodnje
- Troškova poslovanja

Sposobnost prilagodjavanja količina promenjenim tržišnim razmerama zavisi i od vremena. Svaka proizvodnja zahteva određeno vreme izrade, prilagodjavanje inputa i zavisi od njihove fiksnosti (u kratkom vremenskom periodu se ne moraju promeniti) i varijabilnosti (u kratkom vremenskom periodu se mogu promeniti). Tako možemo razlikovati:

- Vrlo kratak rok, kada su svi inputi fiksni i ne moramo ništa promeniti
- Kratak rok kada neke inpute možemo promeniti (npr. sirovine)
- Dugi rok, kada možemo promeniti sve inpute kojima preduzeće raspolaže

Tako pojmovanje vremena je vrlo važno pri analizi proizvodnje i troškova poslovanja.

IV IMOVINA PREDUZEĆA

Svakom preduzeću je potrebna imovina da bi moglo obavljati svoju delatnost, izradjivati proizvode, tj. usluge za prodaju na tržištu u cilju ostvarivanja dobitka. Imovinu preduzeća čine:

- Osnovna (stalna) sredstva
- Obratna (promenljiva) sredstva

U određenom trenutku, sredstva se mogu pojaviti u različitim oblicima:

- U obliku novca
- U obračunskom obliku (prava)
- U stvarnom obliku

Oblik sredstava se menja. Novcem preduzeće kupuje sredstva za rad, sirovine, zapošljava radnu snagu (novčani oblik se menja u stvari). U poslovnom procesu se formiraju proizvodi/usluge koje preduzeća prodaju. Po pravilu se najpre javljaju u obračunskom obliku, a zatim u obliku novca. Proces se tada ponavlja.

Brzinu promene sredstava iz jednog u drugi oblik merimo koeficijentom promene sredstava.

$K = \text{broj dana u godini} / \text{dani vezivanja određenih oblika sredstava}$

Dani vezivanja označavaju vreme u kome se sredstvo zadržava u određenom obliku. Koeficijent okretanja sredstava su osnova za podelu sredstava u osnovna (K je manji od 1) i obratna (K je veći od 1).

1. Osnovna (stalna) sredstva

Osnovna (stalna) sredstva ostaju u preduzeću i pri tome zadržavaju svoj prvobitni oblik. Svoju vrednost zatim prenose na efekte poslovanja sa obračunavanjem amortizacije. Osnovna sredstva se pojavljuju u preduzeću u sva tri oblika.

Vrste osnovnih sredstava:

- Materijalna (npr. zemljišta, zgrade, radna oprema, stada, višegodišnji rasadi). Preduzeću omogućavaju obavljanje njegove delatnosti u ulozi objektivnih uslova rada ili pomoćnih uslova za rad
- Nematerijalna (npr. patenti, licence, troškovi razvoja novih proizvoda, robne marke, dugoročno razgraničavanje troškova) su nalozi u pridobijanju materijalnih prava od kojih preduzeće očekuje određene koristi ili dugoročno razgraničavanje troškova koje će preduzeće pokriti budućim poslovnim rezultatima.

2. Obrtna (promenljiva) sredstva

Obrtna (promenljiva) sredstva se u poslovanju preduzeća stalno preoblikuju i mogu se javiti u obliku stvari, prava ili novca.

Vrste obrtnih sredstava:

- Zalihe (materijal, nedovršeni proizvodi, poluproizvodi, gotovi proizvodi, trgovačka roba, ambalaža, sitni inventar; roba, data u komisionu prodaju ili kooperantima)
 - Obaveze iz poslovanja (kratkoročne, koje je potrebno platiti u roku od najkasnije godinu dana i dugoročne, koje treba platiti u periodu dužem od godinu dana)
 - Kratkoročni finansijski nalozi (finansijski nalozi sa rokom vraćanja do godinu dana, npr. deonice, kratkoročno date pozajmice, kratkoročni vrednosni papiri, kratkoročni depoziti...).
- Novčana sredstva (gotovina u blagajni, novčana sredstva u banci)
 - Aktivna vremenska razgraničenja (veći troškovi, koji nastaju u preduzeću povremeno, npr. velike popravke i razgraničavamo ih na duži period, da preterano ne opterećuju tekuće poslovanje)

2.1. Brzina obrtanja obrtnih sredstava

Značajan uticaj na njihovu potrebnu količinu i sastav za nesmetano poslovanje i, s tim u vezi, na troškove i likvidnost poslovanja. Na količinu obrtnih sredstava utiču brojni faktori:

- predmet poslovanja (u proizvodima veće vrednosti je po pravilu veća vrednost potrebnih obrtnih sredstava);
- trajanje proizvodnog procesa (što je duži proces proizvodnje, više obrtnih sredstava je potrebno);
- obrtanje zaliha (što je brže obrtanje zaliha, manje obrtnih sredstava je potrebno);
- uslovi nabavke (duži rokovi plaćanja nabavljenog materijala smanjuju visinu obrtnih sredstava);
- uslovi prodaje (duži rokovi plaćanja pri prodaji proizvoda potražuju veća obrtna sredstva);

- sezonska kretanja (veća nabavka sirovina u sezoni, npr. u poljoprivredi se angažuje više novčanih sredstava, koji se prodajom proizvoda postepeno vraćaju preduzeću u dužem periodu);
- ciklična kretanja (u privrednoj krizi se smanjuje kupovna moć kupaca, zalihe u preduzeću se povećavaju, pospešuje se prodaja npr. kreditiranjem, koja potražuje više obrtnih sredstava);
- povećanje obima poslovanja (dodatne investicije u osnovna sredstva zahtevaju odgovarajuća veća ulaganja u obrtna sredstva).

Obrtne sredstva se transformišu iz novčanog oblika u robni oblik i opet nazad u novčani. Što je brži proces transformacije obrtnih sredstava, potrebna je njihova manja količina, niži su troškovi i veća je efikasnost poslovanja. Nastojanje preduzeća mora biti što brži obrt sredstava.

Brzinu obrtanja obrtnih sredstava merimo koeficijentom obrta, koji nam pokazuje koliko se u određenom periodu obrnu obrtna sredstva iz novčanog preko robnog oblika i obratno.

$K = \text{rashodi poslovanja} / \text{prosečno stanje}$

Prosečno vreme trajanja 1 obrta = 360 dana/ K

Prosečno potrebna vrednost obrtnih sredstava = $\text{rashodi poslovanja} / K$

Primer:

U određenom periodu preduzeće je imalo A 600.000 din rashoda, za koji je potraživalo 100.000 din obrtnih sredstava.

$K = 600.000 \text{ din} / 100.000 \text{ din} = 6$

U tom periodu su se obrtna sredstva transformisala (obrnula) 6x.

Prosečno vreme trajanja 1 obrta = $360 \text{ dana} / 6 = 60 \text{ dana}$

Nakon 60 dana obrtna sredstva se opet vraćaju u novčani oblik.

Prosečno potrebna vrednost obrtnih sredstava = $600.000 \text{ din} / 6 = 100.000 \text{ din}$

Ako je preduzeće A imalo u tom periodu 600.000 din rashoda i koeficijent obrta 6, za finansiranje tog poslovanja je potrebno 100.000 din obrtnih sredstava.

3. Izvori sredstava

Preduzeće mora na bilo kakav način pridobiti sredstva za poslovanje. Sredstva koje preduzeće upotrebljava su izvori sredstava. Preduzeće ima određene obaveze prema svakom izvoru. Obaveze prema izvorima su ulaganja u različita sredstva, koja su preduzeću potrebna za poslovanje. Svako sredstvo ima svoj izvor, zato je vrednost imovine preduzeća jednaka obavezama prema izvorima sredstava.

Ista situacija je i u domaćinstvu. Za normalan život porodice potrebno je rešeno stambeno pitanje, oprema, odeća, obuća, hrana itd. (sredstva), koje kupuje iz određenog izvora kao što su npr. uštedjevina, plate, krediti banaka ili trgovinskih preduzeća, pozajmica od prijatelja ...

Preduzeća dobijaju sredstva iz dva izvora:

- ulaganjem vlasnika;
- pozajmicom (dugovi).

Izvori sredstava mogu biti:

- sopstveni izvori (kapital, trajni izvori);
- pozajmljeni izvori (obaveze, dugovi).

Sopstvene izvore, odnosno celokupni kapital čine:

- osnovni kapital (definisan u statutu preduzeća, koji uplaćuju vlasnici preduzeća i koji je upisan u sudskom registru);
- uplaćen višak kapitala (pojavljuje se u deoničarskim društvima, kada se u prodaji deonica dostiže viša cena u odnosu na njihovu nominalnu vrednost. Iako taj višak povećava kapital deoničarskog društva, ne upisuje se u sudski registar.);
- rezerve (deo čistog dobitka, koji preduzeće namenjuje za pokrivanje eventualnih gubitaka u budućem poslovanju);
- preneseni dobitak (gubitak) iz proteklog poslovanja (preneseni dobitak je deo čistog dobitka, koji nije bio upotrebljen ili namenjen za rezerve i on povećava vrednost kapitala; preneseni gubitak je još uvek neporavnan gubitak iz proteklog perioda, koji smanjuje vrednost kapitala. Poravnava se kao vanredni rashod na 5 godina, te se za nepokriveni iznos gubitka smanjuju prvo rezerve, zatim uplaćeni višak kapitala i osnovni kapital.);
- revalorizacija kapitala (višegodišnja ispravka vrednosti kapitala gledajući na stepen inflacije);
- neraspodeljeni dobitak (gubitak) iz proteklog poslovanja (deo dobitka može ostati u preduzeću neraspodeljen zbog poravnjanja gubitka ili povećanja kapitala).

Pozajmljene (tudje) izvore predstavljaju:

- dugoročne obaveze iz finansiranja (dugoročne pozajmice banaka, preduzetničke pozajmice, izdate obveznice);
- dugoročne obaveze iz poslovanja (dugoročno dobijeni krediti od preduzeća);
- kratkoročne obaveze iz finansiranja (kratkoročne pozajmice banaka, kratkoročno izdati vrednosni papiri);
- kratkoročne obaveze iz poslovanja (kratkoročne obaveze prema dobavljačima, državi, zaposlenih, primljeni avansi).

Vremensko razgraničenje izmedju dugoročnih i kratkoročnih obaveza je jedna godina.

Preduzeće, takodje, može dobiti svoju imovinu ulaganjem vlasnika ili pozajmicom. Bez obzira na izvore, preduzeće mora čuvati imovinu ili je povećavati privrednim upravljanjem pomoću sredstava, snižavanjem troškova poslovanja i ostvarivanju što većeg prihoda.

4. Bilans stanja

Bilans stanja nam pokazuje vrednost i strukturu sredstava i njihove izvore na određen dan.

Prosta šema bilansa stanja:

AKTIVA	PASIVA
SREDSTVA:	IZVORI SREDSTAVA:
• OSNOVNA	• SOPSTVENI
• OBRTNA	• TUDJI

Vrednost aktive je jednaka vrednosti pasive (bilansna jednakost), odnosno vrednost sredstava je jednaka vrednosti obaveza prema izvorima sredstava, jer svako sredstvo mora imati svoj izvor.

Šta možemo saznati iz bilansa stanja određjenog preduzeća?

- strukturu imovine (sredstava);
- strukturu izvora sredstava i iz nje izведен pokazatelj finansijske stabilnosti (1), koji predstavlja odnos izmedju sopstvenih i tudjih izvora sredstava;
- vrednost imovine (vrednost aktive);
- pokazatelj finansijske stabilnosti (2), nazvan zlatnim pravilom finansiranja koji meri pokriće dugoročnih (osnovnih) sredstava dugoročnim izvorima (sopstvenim i tudjim ukupno);
- platnu sposobnost, koji proizilazi iz odnosa izmedju kratkoročnih sredstava i kratkoročnih obaveza;
- vrednost osnovnog kapitala.

5. Bilans uspeha

Bilans uspeha pokazuje ostvarene prihode i rashode u određenom vremenskom periodu. Uporedjivanjem ovih dveju kategorija dobijamo poslovni rezultat, koji može biti dobitak ($prihodi > rashodi$) ili gubitak ($prihodi < rashodi$).

Pojednostavljena šema bilansa uspeha:



Bilans stanja i bilans uspeha su medjusobno povezani. Bilans uspeha je veza izmedju bilansa stanja na početku poslovnog perioda i bilansa stanja nakon njegovog zaključenja i prati ukupne prihode i rashode u tom periodu. Svi poslovni dogadjaji uzrokuju promene u oba bilansa.

6. Bilans novčanih tokova (Cash Flow)

Prihodi i rashodi poslovanja nisu jednaki novčanom toku. Zato moramo prvo utvrditi razliku izmedju sledećih kategorija:

- prihodi i primitci;
- rashodi, izdaci i troškovi.

Prihodi pretežno nastaju u preduzeću prodajom proizvoda, odnosno usluga. Predstavljaju fakturisanu realizaciju, koja podrazumeva da ih pratimo po ispostavljenim računima, a ne po novčanom plaćanju.

Primitci su novčana sredstva, koje je preduzeće stvarno primilo (plaćena realizacija).

Primer: Preduzeće prodaje proizvode u vrednosti od 100.000 DIN. Kad kupcu ispostavi račun za prodatu robu, nastaju prihodi. Primici se knjiže tek po kupčevom plaćanju.

Troškovi su novčani izraz utrošaka elemenata poslovnog procesa (npr. amortizacija, plate, vrednost upotrebljenog materijala).

Rashodi su deo troškova koji su uračunati u prodate količine proizvoda, odnosno usluga. Mogu biti redovni (npr. troškovi upotrebljenog materijala u skladu sa normativom, koji su uračunati u prodajnu cenu prodatih proizvoda) ili vanredni (npr. nenormalni kalo, manjkovi u inventaru, zatezne kamate). I redovni i vanredni troškovi utiču na poslovni rezultat u određenom periodu.

Izdaci su novčano plaćeni troškovi.

Primeri:

Preduzeće obračunava plate zaposlenima (trošak). Kada se u određenom poslovnom periodu proda određena količina proizvoda, obračunava se odgovarajući rashod (plaćeni trošak u prodatoj količini). Kada se zaposlenima plate stvarno isplate, nastaje izdatak.

Preduzeće nabavlja sirovine. Izdatak nastaje nakon plaćenog računa dobavljaču. Trošak nastaje nakon upotrebe sirovina za izradu proizvoda. Rashod nastaje nakon prodaje proizvoda i, uostalom, u vrednosti upotrebljenih sirovina u prodatim količinama.

Preduzeće kupuje računar. Kada plati račun dobavljaču, nastaje izdatak. Trošak se obračunava postupnom amortizacijom.

Bilans novčanih tokova pokazuje primitke i izdatke u određenom poslovnom periodu.

Pojednostavljen prikaz bilansa novčanih tokova:

$$\begin{array}{c} \text{POČETNO STANJE NOVČANIH SREDSTAVA} \\ + \\ \text{PRIMITCI U POSLOVNOM PERIODU} \\ - \\ \text{IZDACI U POSLOVNOM PERIODU} \\ = \\ \text{KONAČNO STANJE NOVČANIH SREDSTAVA} \end{array}$$

Primitci povećavaju stanje novčanih sredstava preduzeća, a izdaci ih smanjuju.

V TROŠKOVI POSLOVANJA

Još u prethodnim poglavljima smo upoznali da preduzeća, bavljenjem svojom delatnošću, ostvaruju rezultate poslovanja (proizvode/usluge, output). U poslovnom procesu u tu svrhu se angažuju određeni elementi (input), kao što su: rad, sredstva za rad, predmeti rada i usluge, koje za to preduzeće vrše druga preduzeća (npr. snabdevanje strujom, telekomunikacijske usluge, ekonomska propaganda, računovodstvene usluge itd.). Ti elementi se u poslovnom procesu troše tako da se jedni troše (npr. sredstva za rad, gradjevinski objekti ...), drugi se upotrebljavaju (npr. materijal, elektrika).

S tim u vezi govorimo o utrošcima, koji su količinski izraz habanja, odnosno korišćenja elemenata poslovnog procesa. Utroške izražavamo u količinskim jedinicama mere, npr. kg, kom., m. Primer: Stolar koristi za izradu ormara 5m^2 drveta, 1 kg boje, 0.5 kg šrafova. Iz toga proizilazi da je utrošak drveta 5m^2 , utrošak boje 1 kg, utrošak šrafova 0.5 kg.

Troškovi su cenovni (novčani) izraz utrošaka elemenata poslovnog procesa.

Primer:

Stolar želi izračunati troškove upotrebljenog materijala:

m^2 drveta = 5.000 din

trošak drveta = $5.000 \text{ din}/\text{m}^2 \times 5 \text{ m}^2 = 25.000 \text{ din}$

1 kg boje = 2.000 DIN

trošak boje = $2.000 \text{ DIN}/\text{kg} \times 1 \text{ kg} = 2.000 \text{ DIN}$

1 kg šrafova = 1.500 DIN

trošak šrafova = $1.500 \text{ DIN}/\text{kg} \times 0.5 \text{ kg} = 750 \text{ DIN}$

VRSTE TROŠKOVA

Zbog različitih ciljeva analize, troškove razvrstavamo prema različitim kriterijumima. To su:

- prirodne vrste troškova, koje pratimo po elementima (inputima) poslovnog procesa;
- troškovi, sa aspekta promene obima poslovanja;
- troškovi, sa aspekta na način raspodele na rezultate poslovanja (kalkulacije).

Na toj osnovi razlikujemo:

1. Prirodne vrste troškova;
2. Fiksne i varijabilne troškove;
3. Direktne i indirektne troškove.

1. Prirodne vrste troškova

Prirodne vrste troškova proizilaze iz utrošaka elemenata poslovnog procesa. To su:

- troškovi sredstava rada;
- troškovi predmeta rada;
- troškovi rada;
- troškovi tudižih usluga.

1.1 Troškovi sredstava rada

Sredstva za rad se u poslovnom procesu postepeno troše, zato je jedan od najznačajnijih troškova sredstava rada amortizacija. Ostali troškovi su npr. troškovi održavanja, osiguranja, najamnine, itd.

Amortizacija je novčani izraz trošenja sredstava rada (fizičko trošenje teško ocenjujemo). Sredstva za rad učestvuju u poslovnom procesu u stvaranju učinaka i pri tom se fizički troše i ekonomski zastarevaju. Ekonomsko zastarevanje je posledica tehničko-tehnološkog razvoja i potrebe za upotrebot modernijih, efikasnijih i produktivnijih sredstava rada. Zato preduzeća menjaju stara sredstva za rad novim, još pre nego što se sredstva fizički izrabe (npr. računari).

Amortizacija je nadomeštanje izgubljene vrednosti sredstva za rad. Njenim obračunavanjem, amortizacioni iznos se prenosi na vrednost proizvoda, pa se za taj iznos smanjuje vrednost sredstava rada. Izbor metode amortizovanja zahteva detaljno poznavanje poslovnog procesa, angažovanost sredstva za rad u njemu (fizičko trošenje) i njegovu efikasnost i tehničko, odnosno ekonomsko starenje.

Svrha obračunavanja amortizacije;

Uspostavljanje jednostavne reprodukcije (sakupljanje novčanih sredstava za kupovinu novog sredstva za rad, koje se fizički ili ekonomski istrošilo);

Utvrđivanje realnih troškova (cena koštanja) poslovnih rezultata (doprinos sredstava rada).

Pojmovi u vezi sa obračunavanjem amortizacije:

Amortizaciona osnova je vrednost sredstva za rad, koje amortizujemo. U praksi je to najčešće njegova nabavna vrednost, koja je sastavljena iz faktурne vrednosti, troškova transporta, carine, montaže i drugih troškova, koji su nastali u vezi sa osposobljavanjem sredstva za rad za poslovanje.

Životni vek trajanja sredstva za rad je definisan njegovom fizičkom sposobnošću učestvovanja u poslovnom procesu, funkcijom, tehničkim karakteristikama, intenzitetom korišćenja i trendom ekonomskog starenja. Može se izraziti vekom trajanja (npr. 10 godina) ili količinom proizvedenih proizvoda (npr. 1.000.000 komada).

Amortizaciona stopa je izražena u % od amortizacione osnove.

Godišnji amortizacioni iznos je novčani izraz troška amortizacije, koji se u toku jedne godine prenese na vrednost rezultata poslovanja i za koji se smanjuje knjigovodstvena vrednost sredstva za rad.

Amortizaciona metoda je način obračunavanja amortizacije u skladu sa Slovenskim računovodstvenim standardima i prirodnom korišćenja sredstva za rad.

a) Vremenska metoda amortizovanja

Osnova za vremensku metodu amortizovanja je ocena veka trajanja sredstva za rad. Prepostavka je da sredstvo rada gubi svoju vrednost zbog fizičkog trošenja i ekonomskog starenja.

Poznajemo tri načina vremenskog amortizovanja:

- linearno amortizovanje, gde su godišnji amortizacioni iznosi jednaki tokom perioda amortizovanja;
- degresivno amortizovanje, gde se godišnji amortizacioni iznosi smanjuju tokom perioda amortizovanja. Upotrebljavamo ga zbog uravnoteženosti prihoda i rashoda, kada predvidjamo da će u početnom periodu prihodi biti veći (npr. uvodjenje novog proizvoda, koji kupci dobro primaju i pri tom nema konkurenциje);
- progresivno amortizovanje, gde se godišnji amortizacioni iznosi povećavaju tokom perioda amortizovanja. Upotreba tog načina proizilazi iz načela uravnoteženosti prihoda i rashoda, u situaciji kada predvidjamo da su u početnom periodu manji prihodi (npr. u vinogradarstvu).

Detaljnije ćemo pogledati linearni način vremenskog amortizovanja, koji se u praksi upotrebljava često. Godišnji amortizacioni iznos izračunavamo tako da amortizacionu osnovu (nabavnu vrednost sredstva za rad) delimo vekom trajanja (izražen u godinama).

A = amortizaciona osnova / vek trajanja

Primer:

Nabavna vrednost točila je 2.000.000 DIN, njegov vek trajanja je ocenjena na 5 godina.

$$A = 2.000.000 \text{ DIN} / 5 \text{ godina} = 400.000 \text{ DIN}$$

Godišnji amortizacioni iznos je 400.000 DIN.

Godišnji amortizacioni iznos možemo izračunati i preko amortizacione stope. Prepostavka je da ćemo u toku veka trajanja sredstvo rada 100 % amortizovati.

$$A_{ms} = 100\% / \text{vek trajanja}$$

U našem primeru, amortizaciona stopa iznosi:

$$A_{ms} = 100\% / 5 \text{ godina} = 20\%$$

$$A = \text{amortizaciona osnova} \times \text{amortizaciona stopa} / 100$$

$$A = 2.000.000 \text{ DIN} \times 20 / 100 = 400.000 \text{ DIN}$$

Amortizacioni plan točila:

Godina	Amortizaciona osnova	Amortizaciona stopa	Godišnji amortizacioni iznos	Sadašnja vrednost sredstva za rad
1	2.000.000 DIN	20%	400.000 DIN	1.600.000 DIN
2	2.000.000 DIN	20%	400.000 DIN	1.200.000 DIN
3	2.000.000 DIN	20%	400.000 DIN	800.000 DIN
4	2.000.000 DIN	20%	400.000 DIN	400.000 DIN
5	2.000.000 DIN	20%	400.000 DIN	0

b) Funkcionalna metoda amortizovanja

Osnova za upotrebu te metode je ocena veka trajanja sredstva za rad količinom outputa, odnosno intenzitetom korišćenja (npr. vek trajanja fotokopir aparata je ocenjena brojem izradjenih kopija). Što se intenzivnije koristi sredstvo rada, više se troši.

$$A / \text{jedinica outputa} = \text{amortizaciona osnova} / \text{ocenjena količina outputa u veku trajanja}$$

Primer:

Nabavna vrednost sredstva za rad je 1.000.000 DIN. Njegov vek trajanja je ocenjen sa 500.000 proizvoda.

$$A / \text{proizvod} = 1.000.000 \text{ DIN} / 500.000 \text{ komada} = 2 \text{ DIN / kom}$$

Trošak amortizacije je 2 DIN po proizvodu.

Ako ocenimo da će moći prve godine proizvoditi 50.000 proizvoda, druge godine 80.000, treće godine 100.000, četvrte 120.000, peta godine 150.000 proizvoda, možemo izračunati višegodišnji amortizacioni iznos.

Godišnji amortizacioni iznos = A / proizvod x godišnje proizvedena količina

Amortizacioni plan:

Godina	Nabavna vrednost	Amortizaciona stopa	Godišnji amortizacioni iznos	Sadašnja vrednost sredstva za rad
1	1.000.000 DIN	10%	100.000 DIN	900.000 DIN
2	1.000.000 DIN	16%	160.000 DIN	740.000 DIN
3	1.000.000 DIN	20%	200.000 DIN	540.000 DIN
4	1.000.000 DIN	24%	240.000 DIN	300.000 DIN
5	1.000.000 DIN	30%	300.000 SIT	0

Revalorizacija

Sredstva za rad se u poslovanju preduzeća upotrebljavaju u dužem vremenskom periodu, u kojem se uslovi poslovanja i ekonomsko okruženja mogu značajno promeniti. Na vrednost sredstava rada utiču inflacija, tehnološki napredak i smanjenje njihovog kvaliteta. U preduzeću se moraju pobrinuti da imaju na raspolaganju dovoljno novčanih sredstava za kupovinu novog sredstva za rad. Iz tog razloga, moraju svake godine ponovo ovrednotiti sredstva za rad, odnosno revalorizovati ih tako da sačuvaju vrednost sakupljenih amortizacionih sredstava.

1.2 Troškovi predmeta rada

Za predmete rada je značajno da učestvuju u poslovnom procesu jednokratno i pri tom se iskorišćavaju. Cenovni izraz utrošaka predmeta rada u materijalni troškovi. U materijalne troškove ubrajamo:

- troškove osnovnog materijala;
- troškove pomoćnog materijala;
- troškove energije;
- troškove rezervnih delova i materijala za održavanje;
- troškove uobičajenog kala i loma;
- troškove potrošnog materijala i stručne literature;
- troškove drugog materijala.

Materijalni troškovi nastaju u proizvodnim jedinicama kao neposredni troškovi utrošenog materijala (za izradu proizvoda) i takvog materijala koji ubrajamo u opšte troškove proizvodnje, nabavke, prodaje i uprave.

S obzirom da su preduzeća ciljno usmerena ka dostizanju što većeg dobitka, moraju racionalno upravljati materijalom. Materijalni troškovi se mogu sniziti:

- racionalnom upotrebom (ispitivanjem tržišta nabavke, izborom dobavljača, nabavkom odgovarajućih količina materijala po povoljnim cenama);
- odgovarajućim zalihama;
- privrednim upravljanjem materijalom (normalni kalo, što niži otpadak, što bolje iskorišćenje);
- kontrolom upotrebe materijala.

1.3 Troškovi rada

Troškovi rada predstavljaju sve troškove koje preduzeće ima u vezi sa zaposlenima:

- bruto zarade;
- troškovi prevoza na posao i topli obrok;
- troškovi službenog puta;
- regresi;
- nagrade;
- autorski honorari, itd.

Troškovi rada zavise od strukture (zahtevnosti) posla, količine obavljenog posla, radne efikasnosti i kvaliteta obavljenog posla, privredjivanja i vrednosti rezultata obavljenog posla. Prilikom nagradjivanja zaposlenih, preduzeća moraju poštovati odnose na tržištu rada i društvene konvencije.

Pri tom, želimo upozoriti na to da je preduzeće nesigurno ako zaposlene obračunava kao trošak, jer oni svojim znanjem, kreativnošću i preduzetnošću predstavljaju imovinu preduzeća, koje u sebi nosi stvaralački potencijal. Zato je veoma značajna uspešna kadrovska politika, koja se bavi zapošljavanjem odgovarajućih ljudi za odgovarajuća radna mesta, uredjivanjem i pobudjivanjem njihovog razvoja, otvaranjem mogućnosti njihovog napredovanja i oblikovanjem takvih radnih odnosa koji ljudi motivišu i grade njihovu pripadnost i svest o ostvarivanju zajedničkog cilja.

1.4 Troškovi tudižih usluga

U troškove tudižih usluga ubrajamo troškove koje za određeno preduzeće obavljuju druge osobe. To su:

- obskrba energijom;
- telekomunikacijske usluge;

- usluge prevoza;
- komunalne usluge;
- bankarske usluge;
- savetovanje i obrazovanje;
- ...

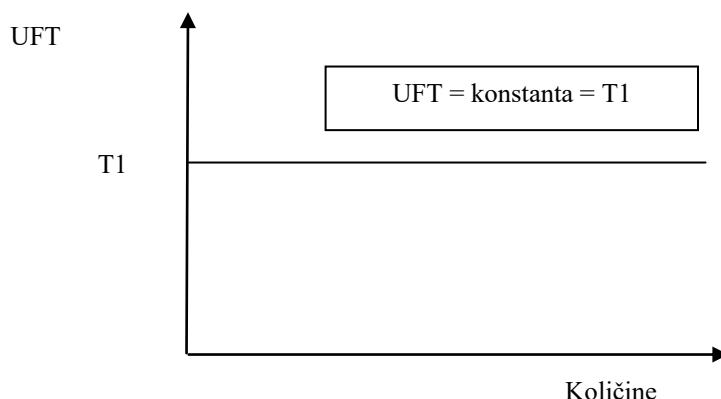
2. Fiksni i varijabilni troškovi

Posmatranje kretanja troškova sa aspekta menjanja obima poslovanja nas vodi u njihovu podelu na fiksne (stalne) i varijabilne (promenljive) troškove.

Primer: Tokom leta, vlasnik restorana zatvara restoran na 1 mesec i ide na godišnji odmor. Obim poslovanja u tom periodu je jednak nuli. Da li to podrazumeva da su troškovi poslovanja nestali? Svakako ne. U tom periodu neposlovanja preduzeća, nastaju određeni troškovi (npr. najamnina, plate, paušalni troškovi struje, telefona, komunalnih usluga, amortizacija, ...).

Fiksni (stalni) troškovi su oni, koji ostaju jednaki bez obzira na promene obima poslovanja.

Graf 9: celokupni / ukupni fiksni troškovi

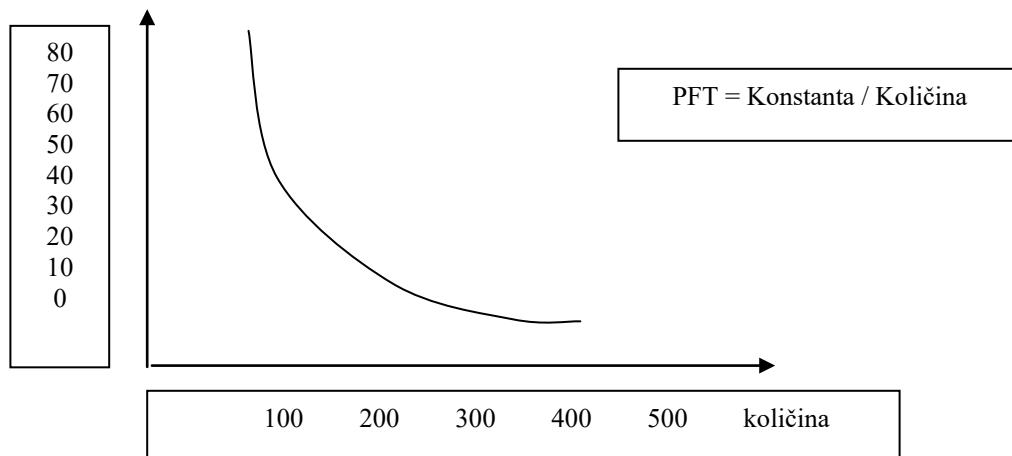


Ako preduzeće želi poslovati uspešno, ono će snižavati fiksne troškove po jedinici proizvoda pomoću većeg obima poslovanja. Ako je najamnina, koju plaća vlasnik restorana, visoka, njegovo poslovanje će biti uspešno, ako je njegov promet veći, jer će se fiksni troškovi podeliti na veće količine prodate hrane i pića.

Obim proizvodnje Q	Ukupni fiksni troškovi CFS	Prosečni fiksni troškovi PFS = CFS / Q
0	6.000 DIN	-
100	6.000 DIN	60 DIN
200	6.000 DIN	30 DIN
300	6.000 DIN	20 DIN

Graf 10: Prosečni fiksni troškovi

PFT



Priroda fiksnih troškova pobudjuje preduzeće ka boljem iskorišćenju kapaciteta, jer dolazi ipak do tzv. jalovih fiksnih troškova.

Primer: Preduzeće ima 100.000 DIN fiksnih troškova, prosečna količina proizvoda je 20.000.

$$FS / \text{jedinica} = 100.000 \text{ DIN} / 20.000 \text{ kom} = 5 \text{ DIN} / \text{kom}$$

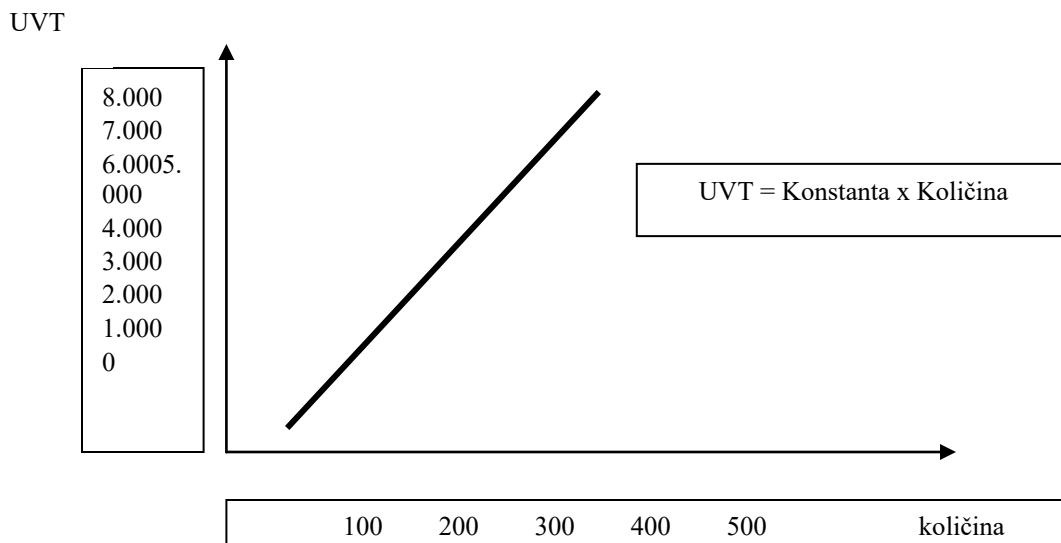
Ako se obim poslovanja smanji na 15.000 kom, prosečni fiksni troškovi po jedinici se povećavaju na 6,67 DIN/kom.

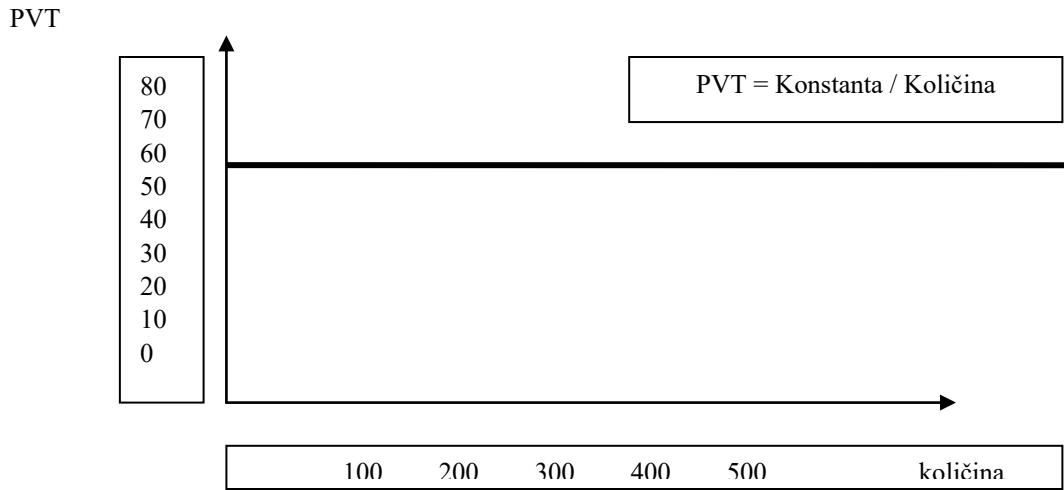
To važi za apsolutno fiksne troškove. Poznajemo i relativne fiksne troškove, koji nastaju u preduzeću pri povećanom obimu poslovanja sa dodatnim radnicima, dodatnim sredstvima rada, dodatnim troškovima grejanja i osvetljenja, itd.

Varijabilni (promenljivi) troškovi su oni, koji se menjaju sa obimom poslovanja. Ako se obim poslovanja povećava, ovi troškovi rastu i ako se smanjuje, padaju (npr. troškovi utrošenog materijala, troškovi trgovinske robe, stimulativni deo plate, ...).

Obim proizvodnje Q	Ukupni varijabilni troškovi CVS	Prosečni varijabilni troškovi PVS = CVS/Q
0	0	-
100	1.000 DIN	10 DIN
200	2.000 DIN	10 DIN
300	3.000 DIN	10 DIN

Graf 11: Ukupni varijabilni troškovi – UVT





Graf 12: Prosečni varijabilni troškovi – PVT

Posmatranjem utvrđujemo da se ne menjaju svi troškovi u istoj srazmeri sa promenom obima poslovanja.

Razlikujemo 3 vrste varijabilnih troškova:

1. srazmerne (proporcionalne) varijabilne troškove, koji u celini rastu srazmerno sa obimom poslovanja, dok po jedinici proizvoda ostaju u proseku jednaki (npr. korišćenje materijala za izradu);
2. napredujuće (progresivne) varijabilne troškove, koji i u celini i kao prosečni troškovi po jedinici rastu brže od obima poslovanja (npr. više otpadaka zbog preopterećenosti, ...);
3. nazadujuće (degresivne) varijabilne troškove, koji rastu sporije od obima poslovanja. To se dogadja, po pravilu, kada preuzeće posluje na niskoj ograničenosti kapaciteta i sa povećanim obimom poslovanja bolje se iskorišćava materijal, koristi se manje energije, troškovi rada po jedinici su manji.

3. Direktni i indirektni troškovi

Ako posmatramo troškove poslovanja sa gledišta koje proizvode opterećuju i u kojoj visini, razlikujemo direktne (neposredne) i indirektne (posredne) troškove.

Direktni (neposredni) troškovi su oni za koje tačno znamo koje proizvode opterećuju i u kojoj visini. U njih ubrajamo:

- troškove izradnog materijala;
- neposredne troškove rada;
- neposredne troškove amortizacije.
- Indirektni (posredni) troškovi su opšti troškovi poslovanja, u kojima ne možemo tačno utvrditi koje proizvode opterećuju i u kojoj visini. To su:
 - opšti troškovi proizvodnje (čišćenje, grejanje, osvetljenje, amortizacija sredstava rada na kojima se proizvodi više različitih proizvoda, plate upravljačkog kadra);
 - opšti troškovi nabavke, prodaje i uprave.

Ova podela troškova je značajna u kalkulacijama, jer možemo direktne troškove uključiti u cenu koštanja proizvoda neposredno, direktne delimo po određenom ključu (deliocu), npr. količini ili vrednosti proizvoda.

TROŠKOVI PO MESTU NASTANKA

S obzirom na to da je u preduzeću potrebno troškove utvrdjivati, kontrolisati i smanjivati, značajno je utvrditi mesto, uzrok i visinu troškova koji su nastali.

Sa gledišta mesta nastanka, troškove delimo po:

- poslovnim funkcijama (troškovi razvoja, proizvodnje, nabavke, prodaje, finansiranja, uprave ...);
- mestima troškova (mesto troškova je funkcionalno, prostorno i organizaciono zaokružena celina u kojoj možemo troškove utvrdjivati, planirati, pratiti i savladjavati);
- nosiocima troškova (utvrđivanje troškova po pojedinim proizvodima/uslugama).

VI KALKULACIJE

Kalkulacija je računski postupak, koji nam omogućava da utvrdimo cenu koštanja, nabavnu, prodajnu ili bilo koju drugu cenu proizvoda, odnosno usluga. Kalkulacija je rasporedjivanje troškova po nosiocima troškova. U preduzeću moramo imati izradjen odgovarajući sistem troškova, koji omogućava sistematično praćenje troškova po mestima nastanka da bi ih realnije rasporedili po nosiocima troškova.

Svrha kalkulacije:

- utvrđivanje cene (koštanja, nabavne, prodajne ...);
- planiranje troškova;
- kontrola troškova poslovanja;
- računovodstveni izveštaj (analiza kretanja troškova) kao osnova za poslovno preduzimanje mera i planiranje poslovne uspešnosti.

Osnovna načela kalkulisanja:

- načelo tačnosti – moramo obuhvatiti sve troškove, koji su nastali u određenom poslovnom periodu zbog stvaranja poslovnih rezultata;
- načelo stvarnosti (dokumentovanosti) – svi troškovi, koje obuhvatimo, u kalkulaciji moraju imati dokumentacionu osnovu koja dokazuje da tu ti troškovi stvarno nastali;
- načelo jasnosti i preglednosti – kalkulacije moraju biti sastavljene tako da su razumljive različitim korisnicima;
- načelo uporedljivosti – sve elemente kalkulacije moramo uređiti tako da ih možemo uporediti sa odgovarajućim elementima u drugim kalkulacijama i međusobno ih uporediti;
- načelo vremenskog razgraničenja – veći troškovi koji nastaju povremeno (npr. remont) razgraničavamo na duže periode i u cenu ih ukalkulišemo postepeno da ne bi opterećivali rezultate koji su nastali u tom periodu sa nenormalno visokim troškovima;
- načelo ažurnosti – zahteva stalno praćenje svih promena i blagovremenu izradu kalkulacija;
- načelo diferenciranja – troškove je potrebno obuhvatiti na mesta troškova, jer su nastali i raspoređiti ih po nosiocima troškova koji su ih prouzrokovali.

1 VRSTE KALKULACIJA

1.1 Vrste kalkulacija sa gledišta vremena

Planska (predkalkulacija) je predračun predviđenih troškova po jedinici proizvoda/usluge. Značajna je sa praćenje odgovarajućih poslovnih odluka.

Primer: Preduzeće mora nabaviti reproduksijski materijal. Za praćenje pravilnih odluka o kupovini (gde, kada, koliko i po kojoj ceni bi se nabavilo) mora istražiti tržište nabavke, pridobiti informacije o svim troškovima u vezi sa nabavkom i izraditi međusobno uporedive predkalkulacije materijala različitih proizvodjača.

Tekuća (stalna) kalkulacija se izvodi istovremeno sa poslovnim procesom, utvrđuje eventualne razlike između planiranih i ostvarenih troškova i tako omogućava blagovremeno donošenje mera.

Obračunska (postkalkulacija) se obračunava nakon završenog poslovnog procesa da bi utvrdila stvarno nastale troškove, analizirala eventualne greške i proverila donete poslovne odluke.

1.2 Vrste kalkulacija sa gledišta cene koju izračunavamo

KALKULACIJA CENE KOŠTANJA

- | | |
|-----|---|
| 1. | Neposredni materijalni troškovi |
| 2. | Neposredni troškovi rada |
| 3. | Drugi neposredni troškovi |
| 4. | NEPOSREDNI TROŠKOVI (SUŽENA CENA KOŠTANJA) |
| 5. | Posredni troškovi proizvodnje |
| 6. | Posredni troškovi nabavke |
| 7. | Posredni troškovi prodaje |
| 8. | Posredni troškovi uprave |
| 9. | Posredni troškovi kamate |
| 10. | Neposredni troškovi prodaje |
| 11. | CENA KOŠTANJA |

KALKULACIJA NABAVNE CENE

- | | |
|----|--|
| 1. | Fakturna vrednost dobavljača sa uračunatim PDV |
| - | Ulagni PDV, ako kupac nije poreski obveznik za PDV |
| + | Ulagni PDV, ako je kupac poreski obveznik za PDV |
| 2. | NETO FAKTURNNA VREDNOST DOBAVLJAČA |
| 3. | Neposredni troškovi nabavke (npr. carina) |
| 4. | Posredni troškovi nabavke (npr. transport više različitih vrsta materijala, osiguranje, provizija) |
| 5. | NABAVNA VREDNOST MATERIJALA |

KALKULACIJA PRODAJNE CENE PROIZVODNIH PREDUZEĆA

- | | |
|----|---|
| 1. | Cena koštanja |
| 2. | Troškovi transporta, osiguranja, tudihih usluga |
| 3. | Planirani dobitak |
| 4. | Popusti |

- | | |
|----|---|
| 5. | NETO PRODAJNA CENA (1+2+3+4) |
| 6. | PDV (ako je prodavac poreski obveznik za PDV) |
| 7. | PRODAJNA CENA SA URAČUNATIM PDV |

KALKULACIJA PRODAJNE CENE TRGOVINSKIH PREDUZEĆA

- | | |
|----|--|
| 1. | Nabavna vrednost |
| 2. | Trgovinska marža (troškovi poslovanja + planirani dobitak) |
| 3. | Popusti |
| 4. | NETO PRODAJNA CENA (1+2-3) |
| 5. | PDV (ako je prodavac poreski obveznik za PDV) |
| 6. | PRODAJNA CENA SA URAČUNATIM PDV |

KALKULACIJA UVODNE CENE

- | | |
|----|--|
| 1. | Fakturna vrednost dobavljača |
| 2. | Popusti |
| 3. | Troškovi transporta i osiguranja do državne granice |
| 4. | Uvozne dažbine (carina, trošarina i druge) |
| 5. | Troškovi transporta i osiguranja od državne granice do prvog značajnog mesta u Sloveniji |
| 6. | PORESKA OSNOVA PRI UVODU (1-2+3+4+5) |
| 7. | PDV |
| 8. | UVODNA VREDNOST |

KALKULACIJA IZVOZNE CENE

- | | |
|-----|---|
| 7. | Nabavna vrednost sa uračunatim PDV |
| 8. | Troškovi usluga (transporta i usluga, povezanih sa izvozom) |
| 9. | VREDNOST ROBE, NAMENJENE ZA IZVOZ PRE PLAĆANJA PDV (1+2) |
| 10. | PDV iz prve i druge postavke |
| 11. | VREDNOST ROBE ZA IZVOZ (3-4) |

1.3 Vrste kalkulacija sa gledišta obima

- INDIVIDUALNA (pojedinačna) KALKULACIJA je obračun troškova na pojedinog nosioca troškova;
- ZBIRNA (grupna) KALKULACIJA je obračun troškova za grupu nosioca troškova.

2. METODE KALKULISANJA CENE KOŠTANJA

- deljiva kalkulacija (jednostavna i sastavna);
- kalkulacija sa dodatkom;
- kalkulacija vezanih i nus-proizvoda;
- kalkulacija sa ekvivalentnim brojem;
- kalkulacija varijabilnih troškova.

2.1 Prosta deljiva kalkulacija

Upotrebljavamo je kada proizvodimo jednu vrstu proizvoda (po običaju u masovnoj ili velikoserijskoj proizvodnji) i zato nije potrebno deliti troškove na direktne i indirektne, jer svi u celini opterećuju jednu vrstu nosioca troškova.

Prosečne troškove po jedinici proizvoda izračunavamo tako da ukupne troškove, koji su nastali u određenom periodu, delimo količinom proizvoda, koji su bili u tom periodu proizvedeni.

Primer:

Proizvodnjom 1.000 kom proizvoda nastali su sledeći troškovi:

Materijalni troškovi 85.000 DIN

Amortizacija 12.000 DIN

Plate 75.000 DIN

Drugi troškovi 100.000 DIN

Ukupni troškovi 272.000 DIN

$CK / \text{proizvod} = \text{ukupni troškovi} / \text{količina} = 272.000 \text{ DIN} / 1.000 \text{ kom} = 27.200 \text{ DIN / kom}$

Ukoliko proizvodimo jednu vrstu proizvoda, poznavanje strukture troškova je značajno, jer nas usmerava ka tačnjem utvrđivanju, pre svega, troškova koji imaju najveće učešće.

2.2 KALKULACIJA SA DODATKOM

Upotrebljavamo je kada proizvodimo više različitih vrsta proizvoda. U toj metodi moramo nastale troškove deliti na direktne (neposredne) i indirektne (posredne).

Postupak je sledeći:

- rasporedjujemo neposredne troškove po nosiocima troškova;

- odredjujemo ključ rasporedjivanja posrednih troškova;
- rasporedjujemo posredne troškove po nosiocima troškova;
- utvrđujemo sve nastale troškove za pojedinu vrstu nosioca troškova;
- izračunavamo cenu koštanja proizvoda tako da ukupne troškove pojedine vrste proizvoda delimo proizvedenom količinom.

Primer:

U određenom poslovnom periodu u preduzeću su proizveli 5.000 kom proizvoda A, 2.500 kom proizvoda B i 1.500 kom proizvoda C.

Ukupni troškovi poslovanja su iznosili 1.470.000 DIN, od toga su sledeći neposredni troškovi:

1. korak: raspodela neposrednih troškova

Trošak	Proizvod A	Proizvod B	Proizvod C
Materijal za izradu	120.000 DIN	170.000 DIN	310.000 DIN
Rad	110.000 DIN	160.000 DIN	300.000 DIN
Ukupno	230.000 DIN	330.000 DIN	610.000 DIN

UT= 1.470.000 DIN

UNT = 1.170.000 DIN

UPT = 1.470.000 DIN – 1.170.000 DIN = 300.000 DIN

2. korak: određivanje ključa raspodele posrednih troškova

Ključ = Ukupni posredni troškovi / troškovi materijala za izradu x 100

Ključ = 300.000 DIN / 600.000 DIN x 100 = 50%

3. korak: raspodela posrednih troškova po grupama nosioca troškova

PTA = 120.000 DIN x 50 / 100 = 60.000 DIN

PTB = 170.000 DIN x 50 / 100 = 85.000 DIN

PTC = 310.000 DIN x 50 / 100 = 155.000 DIN

Ukupni posredni troškovi	Proizvod A	Proizvod B	Proizvod C
300.000 DIN	60.000 DIN	85.000 DIN	155.000 DIN

4. korak: raspodela svih troškova po nosiocima troškova

Troškovi	Proizvod A	Proizvod B	Proizvod C
Neposredni troškovi	230.000 DIN	330.000 DIN	610.000 DIN
Posredni troškovi	60.000 DIN	85.000 DIN	155.000 DIN
Ukupno	290.000 DIN	415.000 DIN	765.000 DIN

5. korak: izračunavanje cene koštanja po proizvodu

$$CK = UT / \text{proizvod} / \text{količina proizvoda}$$

Cena koštanja proizvoda A	Cena koštanja proizvoda B	Cena koštanja proizvoda C
58 DIN	166 DIN	510 DIN

VII UTVRDJIVANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA PREDUZEĆA

Cilj poslovanja preduzeća je dostizanje što boljeg poslovnog rezultata. S tim u vezi, preduzeće mora poštovati ekonomsko načelo, koje definiše uspešnost poslovanja kao odnos izmedju cilja i uloženih sredstava.

Ekonomsko načelo = cilj / sredstva

Ekonomsko načelo nazivamo i «minimax» načelo, jer podrazumeva da možemo povećati uspešnost poslovanja ako:

- ✓ maksimiziramo rezultat (cilj) datim sredstvima;
- ili
- ✓ minimiziramo sredstva za dostizanje određenog rezultata (cilja).

U oba smera je moguće delovati da donjoj granici iskorišćenosti kapaciteta svih elemenata poslovnog procesa.

Sa gledišta koje kategorije ubrajamo kao cilj i koje kao sredstva, posmatramo uspešnost poslovanja iz više uglova. Svaki nam «osvetljuje» jedan vidik uspešnosti poslovanja. Zato prosudjivanju uspešnosti poslovanja moramo pristupiti celovito i poštovati sledeća merila:

- ✓ produktivnost;
- ✓ ekonomičnost;
- ✓ rentabilnost;
- ✓ likvidnost;
- ✓ finansijska stabilnost;
- ✓ akumulativnost (sposobnost investiranja);
- ✓ učešće osnovnih sredstava u imovini;

- ✓ dobitak zaposlenog;
- ✓ dobitak pojedine vrste proizvoda;
- ✓ neto zarade zaposlenog;
- ✓ ...

Još u prethodnim poglavljima smo upoznali izveštaje uspešnosti, koja preduzeća prave tokom godine ili na kraju godine. To su:

- ✓ bilans stanja, koji prikazuje vrednost i strukturu imovine i obaveza na određen dan;
- ✓ bilans uspeha, koji pokazuje poslovni rezultat kao razliku izmedju prihoda i rashoda u određenom periodu;
- ✓ bilans novčanih tokova, koji prikazuje primitke i izdatke u određenom periodu.

Utvrđena merila uspešnosti poslovanja nam omogućavaju:

- ✓ prosudjivanje, kako smo upravljali imovinom u određenom periodu;
- ✓ analizu slabih i moćnih područja poslovanja;
- ✓ osnovu za efikasno i brzo preuzimanje mera.

1. PRODUKTIVNOST

Produktivnost, po običaju, definišemo kao produktivnost rada. Sa gledišta delatnosti i cilja proučavanja, možemo ga izraziti na različite načine.

Produktivnost rada = obim proizvodnje / obim rada

To merilo se upotrebljava u industrijskim preduzećima. Obim proizvodnje možemo izraziti količinski (br. kom, kg, m ...) ili vrednosno.

Obim posla možemo utvrditi brojem zaposlenih u određenoj vremenskoj jedinici (npr. 300 kom na zaposlenog po danu) ili brojem časova (npr. 50 kom po času). Možemo je izraziti i vremenom, koje nam je potrebno za izradu 1 proizvoda (npr. 3 ure za par češljeva).

U trgovinskom preduzeću, produktivnost merimo kao odnos izmedju prometa i broja zaposlenih.

Produktivnost rada nam govori o tome koliko može da proizvede određen broj zaposlenih u određenom vremenu, prostoru u dатој tehnologiji i organizaciji.

Apsolutno izračunat pokazatelj produktivnosti nam ništa ne govori. Značaj dobija tada kada ga upoređujemo sa:

- ✓ prosekom u grani;
- ✓ konkurentnim preduzećem;
- ✓ planiranom produktivnošću;
- ✓ produktivnošću u prošlom periodu.

Ako poštujemo ekonomsko načelo, produktivnost se može povećati ako dostižemo veći obim proizvodnje uz isti broj zaposlenih i u istom vremenu ili ako dostižemo jednak obim proizvodnje uz manji broj zaposlenih, odnosno u krajnjem vremenu.

Faktori koji utiču na produktivnost:

- ✓ tehničko-tehnološki (tehnički napredak, tehnička opremljenost rada, kvalitet predmeta rada, veliki proizvodni obrt);
- ✓ ljudski (stručnost, motivisanost, intenzivnost);
- ✓ organizacioni (organizacija rada, standardizacija, tipizacija, specijalizacija, kooperacija);
- ✓ prirodni uslovi (klimatski uslovi).

2. EKONOMIČNOST

Na ekonomično (privredno) poslovanje odlučujuće utiču troškovi poslovanja. Ekonomičnost možemo izraziti kao odnos izmedju dostignutog obima poslovanja i prouzrokovanih troškova ili kao odnos izmedju prihoda i rashoda u određenom periodu.

$\text{Ekonomičnost} = \text{vrednost proizvodnje} / \text{troškovi}$

ili

$\text{Ekonomičnost} = \text{prihodi} / \text{rashodi}$

Po ekonomskom načelu, ekonomičnost poslovanja će se povećavati ako se povećava vrednost proizvodnje uz nepromenjene troškove ili ako se sačuva vrednost proizvodnje, a troškovi smanje. Rezultat ekonomičnosti može biti 1, veći od 1 ili manji od 1.

Faktori koji utiču na ekonomičnost:

- ✓ tehničko-tehnološki faktori;
- ✓ promene cena elemenata poslovnog procesa;
- ✓ organizacioni faktori (iskorišćenost kapaciteta, racionalna upotreba materijala, obim zaliha, organizacija rada, standardizacija, tipizacija, kooperacija).

3. RENTABILNOST (UNOSNOST)

Rentabilnost izražava oplemenjivanje kapitala, koji smo uložili u poslovanje preduzeća. Rentabilnost je odnos izmedju dobitka i uloženih sredstava (kapitala).

$\text{Rentabilnost} = \text{dubitak} / \text{uložen kapital}$

U skladu sa ekonomskim načelom, rentabilnost kapitala će se povećavati pri povećanju dobitka na uložena sredstva ili dostizanjem jednakog dobitka manjim ulaganjem kapitala.

Rentabilnost izražavamo vrednosno.

Faktori rentabilnosti:

- ✓ faktori, koji utiču na dobitak (promene obima poslovanja, promene prodajnih cena, promene assortimana proizvodnje, promene količina upotrebljenih elemenata, promene nabavnih cena ...);
- ✓ faktori, koji utiču na uložen kapital (tehnička usloviljenost poslovanja, brzina obrta sredstava ...).

4. FINANSIJSKA STABILNOST

Finansijska stabilnost je suprotnost prevelike zaduženosti preduzeća. Finansijski nestabilno preduzeće ima visoke dugove, koje u normalnim razmerama jože može otplaćivati, te je veoma osetljivo na svaku promenu uslova poslovanja.

Merimo je kao učešće sopstvenih izvora u celokupnoj strukturi ili kao odnos izmedju sopstvenih i tudihih izvora sredstava.

Finansijska stabilnost = sopstveni izvori sredstava / svi izvori sredstava
ili

Finansijska stabilnost = sopstveni izvori sredstava / tudihi izvori sredstava.

Finansijsku stabilnost preduzeća možemo videti u bilansu stanja. U prosudjivanju finansijske stabilnosti možemo poštovati i tzv. zlatno pravilo finansiranja, koji govori o tome da se dugoročna sredstva pokrivaju dugoročnim izvorima sredstava.

5. PLATNA SPOSOBNOST (LIKVIDNOST)

Likvidnost je sposobnost preduzeća da izmiruje svoje obaveze blagovremeno (u roku njihovog dospeća). Likvidnost preduzeća možemo utvrditi bilansom novčanih tokova:

Početno stanje novčanih sredstava

+

primitci

+

izdaci

=

suficit ili deficit novca

U preduzeću na određen dan možemo utvrditi više stepena likvidnosti:

Likvidnost 1. stepena (gotovinska likvidnost) = gotovina / kratkoročne obaveze

Preduzeće, koje je likvidno na tom stepenu, je sposobno da plati gotovinom sve prispele obaveze na taj dan (novčanim sredstvima u banci).

Likvidnost 2. stepena (kratkoročna likvidnost) = (gotovina + kratkoročna potraživanja) / kratkoročne obaveze

Preduzeće na tom stepenu likvidnosti može pokriti svoje tekuće obaveze kad povrati svoja potraživanja, jer nema dovoljno novčanih (likvidnih) sredstava.

Likvidnost 3. stepena (dugoročna likvidnost) = (gotovina + kratkoročna potraživanja + zalihe proizvoda) / kratkoročne obaveze

To je dugoročna likvidnost, jer preduzeće da bi izmirilo obaveze mora se pobrinuti još prodaju proizvoda pored potražnje svojih potraživanja.

Faktori likvidnosti:

- ✓ brzina obrta obrtnih sredstava;
- ✓ odgovarajuće zalihe;
- ✓ prodaja platno sposobnim kupcima;
- ✓ efikasna potraživanja;
- ✓ ...

Uspešno preduzeće je preduzeće koje raste i povećava svoj dobitak i s tim i imovinu. To je preduzeće koje posluje produktivno, ekonomično, rentabilno, finansijski stabilno i likvidno.

II

ORGANIZACIJA POSLOVANJA

ORGANIZACIJA POSLOVANJA - CILJEVI PREDMETA

Gradivo je namenjeno studentima Više stručne škole, obrazovni profil: Poslovni sekretar pri Centru za tehnološko osposobljavanje u Ljubljani. Može da koristi svima onima, koji žele da se upoznaju sa osnovama organizovanja struktura i procesa u poslovnim procesima.

Ciljevi ovog gradiva su, pre svega, da pomognu da se **obradi** veoma široka i šarena sadržina, koju pojam »organizacija« pokriva. Studenti po upoznavanju tematike, **razvijaju samopouzdanje i osećaj odgovornosti**, sposobnosti za oblikovanje humanog radnog okružanja, sposobnosti za grupni rad i razumevanje isprepletenosti interesa u organizacijama.

Studenti će se kroz predmet Organizacija poslovanja, osposobiti i raširiti svoja saznanja o:

- ✓ osnovnim pojmovima i definicijama organizacije i menadžmenta;
- ✓ načelima organizacije, metodama i tehnikama poslovanja u poslovnim sistemima;
- ✓ korišćenju zakonitosti organizacionih načela;
- ✓ organizacionim strukturama, njihov značaj i sadržaj;
- ✓ značaj vremena velikih promena;
- ✓ izazovima preuređenja poslovanja;
- ✓ viziji, misiji i strategiji preduzeća;
- ✓ organizacionih gledišta, poboljšavanja kvaliteta poslovanja;
- ✓ zakonitostima i postupcima u razvoju ljudi i njihovih sposobnosti;
- ✓ organizovanju rada vođa i o organizovanju sopstvenog rada;
- ✓ projektnom radu, grupnom radu;
- ✓ ulozi i mestu poslovnog sekretara u poslovnom procesu.

Pored toga studenti, upoznaju delovanje vođa i stručnjaka, sa kojima neposredno sarađuju u radu. To je crvena nit, koju ćemo slediti kroz gradivo (i kroz predavanja), odnosno upoznati i osposobiti poslovne sekretare za razumevanje događanja i delovanja poslovnog sistema. Želimo da dobijemo poslovnog sekretara, koji kvalitetno vlada poslovnim procesima u svom radnom okruženju, a ne stanje u kome procesi vladaju ljudima.

1. OSNOVE ORGANIZACIJE

Svrha poglavlja:

- Objasniti osnovne pojmove organizacije;
- Upoznati organizaciju kao naučnu disciplinu;
- Objasniti značaj organizacije i povezanost sa čovekom.

Ključne reči:

- preduzeće, poslovni proces, ciljevi, poslovne funkcije, načela organizacije, ponašanje čoveka, motivacija, tim, timski rad, sistem, tipovi organizacije.

1.1 POSLOVNI PROCES

Uslovi za opstanak sistema

Uslov za dugoročan opstanak sistema, u našem slučaju preduzeća, je njegov stalni razvoj. Samo sistem koji se stalno razvija može da bude i EFIKASAN sistem. O poslovnom sistemu koji se stalno razvija možemo da govorimo, ako se njegova efikasnost razvija, barem na nivou prosečne društvene efikasnosti i uspešnosti.

Poslovanje je proces

Poslovanje, odnosno život poslovnog subjekta ili preduzeća je proces, što znači, da se sve menja: ljudi, društvo, tehnologija, tržište, propisi, uslovi itd. Vođenje se takođe mora menjati, istraživanja govore da 90% problema u preduzećima nastaje zbog lošeg, odnosno neprimernog vođenja.

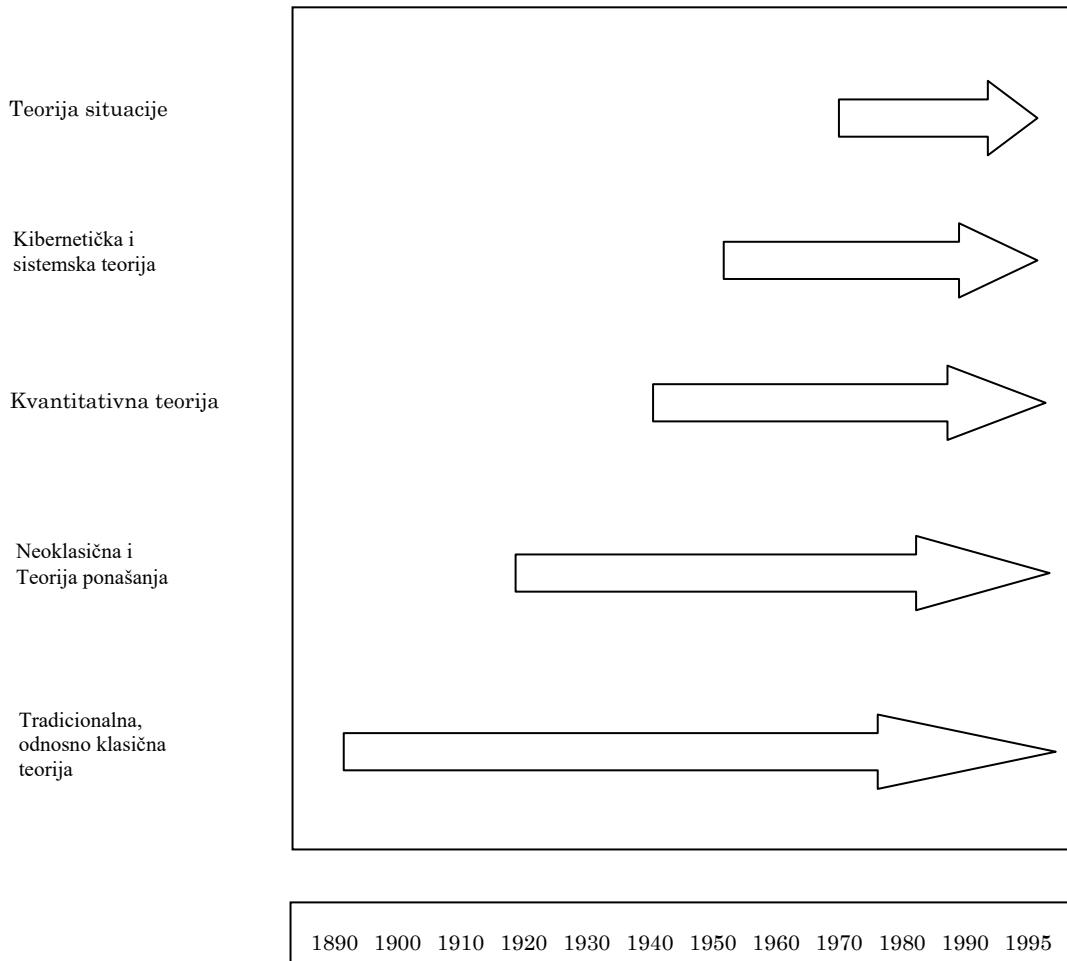
Ovo se odnosi na sve koji sarađuju sa vođama, poslovni sekretar sarađuje sa njima na najvišem nivou, jer je on "desna ruka" vođe – menadžera.

1.2 OSNOVE TEORIJE ORGANIZACIJE

1.2.1 Period klasične teorije

Već u prvoj polovini 19. veka se javljaju autori, koji o organizaciji sve više pišu. Uglavnom su to razmišljanja o tome kako bi bilo potrebno voditi i organizovati rad. Prikazaćamo pojedine stupnjeve u razvoju proučavanja organizacije.

Prikaz razvoja organizacije i menadžmenta



Slika 1: Prikaz razvoja organizacije i menadžmenta (Vila, 1997)

U klasičnu teoriju o menadžmentu ubrajamo sledeća tri usmerenja:

Prvo usmerenje predstavljaju proučavanja Frederika W. Tejlora (1856 – 1915) i njegovih učenika koji su svojim delom na području metoda i tehnika analize radnih procesa postavili kamen temeljac u razvoju stručnog proučavanja menadžmenta. Tejlrove knjige »Shop management« iz 1903. godine i »Principles of scientific management« (1911) predstavljaju početak savremenog proučavanja menadžmenta. Proučavanje i praktično delovanje predstavlja uvođenje racionalnog pristupa u organizovanju rada u preduzeću. Osnove navedenog pristupa su: naučni pristup, pravilan izbor radnika, podela rada, planiranje i izvođenje itd. Dakle, za Tejlora možemo reći da je osnivač naučnog menadžmenta, otac nauke o organizaciji i menadžmentu. Imao je izuzetan smisao za opažanje organizacije rada i vođenja, bio je proučavalac i pobornik merenja čovekovog rada, podsticao je saradnju izvršioca i vođa i ima visoko mišljenje o

radu. Ostvaruje »Pravila igre« na osnovu istraženih činioca, uvodi planiranje i kontrolu. Na osnovu navedenog možemo da zaključimo da njegovo razmišljanje predstavlja osnovu za uvođenje načela efikasnosti u radni proces. Određeni principi, svakako modifikovani, još danas su prisutni u savremenoj praksi menadžmenta.

Predstavnici tog usmerenja su i američki bračni par, Frenk B. Gilbret (1868 - 1924) & Lilijan M. Gilbret (1878 - 1972), koje ubrajamo u osnivače ergonomskih istraživanja, studija efikasnosti ljudskih kretanja i međusobne uslovljenosti psihofizičkih promena radnika, uticaja okruženja i promena kretanja. U njih ubrajamo i Amerikanca Henrika L. Ganta, koji je obrađivao stimulativnost nagrađivanja radnika i vođa radnika (dostizanje normi), podizanje radnog morala – javno objavljanje rezultata rada. Najpoznatiji je po dijagramu promene plana rada i njegove realizacije – gantogramu, koji još i danas upotrebljavamo. Njegova praktičnost se pokazala pri računarskoj obradi, a naročito u mrežnom planiranju.

Nemac dr Hugo Mustenberg je osnivač industrijske psihologije kao najznačajnije komponente nauke o menadžmentu.

Harington Emerson je zagovornik efikasnosti i savetodavnih usluga za linijsko vođenje posla: pravni, tehnički, ekonomski savetnici, analitičke službe; razvio je linijsko – štabni sistem organizacije.

Drugo usmerenje klasične škole menadžmenta je tzv. administrativni pristup. Dok se privrženici »naučnog menadžmenta« bave, pre svega, podelom rada, proučavanja privrženika administrativnog pristupa su bila su usmerena na analizu preduzeća kao celine. Najznačajniji predstavnik navedenog usmerenja je bio Francuz Henri Fajol (1841 - 1925). Svoja saznanja je objavio u delu »Administration Industrielle et Générale« (Industrijsko i opšte upravljanje), 1916. godine.

Za Fajola možemo reći da je osnivač savremene teorije vođenja i upravljanja, otac administrativne (upravne) škole organizacije i menadžmenta. Kao prvi, opredeljuje osnovne aktivnosti vođenja, koje su po njemu: planiranje, organizovanje, naređivanje, koordiniranje i kontrolisanje. Takođe, prvi obrađuje funkcije preduzeća: tehnička (zadaci proizvodnje, odnosno osnovne delatnosti), komercijalna, finansijska, računovodstvena. Za razliku od Tejlora, Fajol se bavi upravnim, administrativnim funkcijama preduzeća. Dakle, posmatra najviše nivo vođenja.

Treće usmerenje, koje ubrajamo u klasične pristupe proučavanja i razvoja menadžmenta, zove se birokratski model. Njegov najznačajniji predstavnik je Maks Veber (1864 – 1920), koji je kao idealan smatrao (ne samo u preduzeću) model birokratske organizacije. Osnovne karakteristike njegovog modela su: zagovaranje birokratskog modela organizacije; svaka organizacija bi morala biti jasno opredeljena u smislu pravila i postupaka, nezavisno od pojedinca; hijerarhija autoriteta; formalizacija organizacije; sve što se može dogoditi je predviđeno u napisanim pravilima i procedurama. Jedna od važnih kategorija je bezličnost organizacije – nezavisnost organizacije od pojedinca.

1.2.2. Period neoklasične teorije

Klasična teorija naglašava tehniku vođenja pomoću sistematicnog pristupa organizivanju rada podređenih. Sva pažnja je bila usmerena na temeljnu, stručnu, predprijemnu toka posla, pojednostavljanje radnih operacija i njihovo efikasno izvršavanje, propisivanje toka rada i uska specijalizacija. Pojedinac nije važan, on se mora kao sastavni deo celine u najvećoj meri prilagoditi propisanom toku rada.

Usmerenje na proučavanje čoveka u procesu rada je bila logična posledica jednostranog pristupa klasične teorije i načina razmišljanja, kao posledica prvog svetskog rata kada je ponašanje i delovanje pojedinca u organizaciji i grupi postalo glavno područje istraživanja neoklasičnog pristupa. To se događa u 20-im godinama prošlog veka. Predstavnici i karakteristike perioda neoklasične organizacije su:

Englez **Oliver Šeldon** za koga je karakteristična težnja za humanizacijom industrije. Njegova zapisana misao »Industrija nije samo masa mašina i tehničkih procesa – ona je telo sastavljeno od ljudi« za ono vreme je bila veoma uzinemiravajuće stanovište. Zauzima se dakle za humanizaciju menadžmenta, koji je potrebno predavati u školama i fakultetima. Isto tako, naglašava prednosti upravljanja menadžerskim znanjem nad čisto tehničkim.

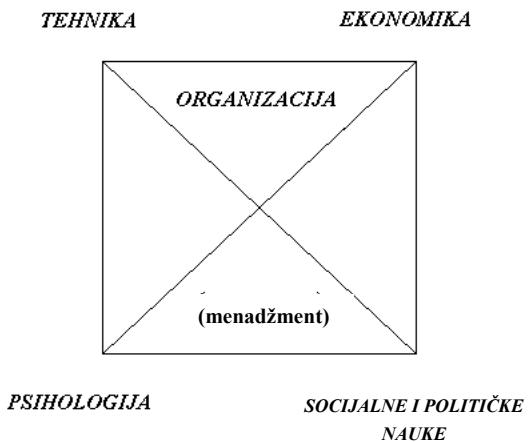
Profesor Harvardskog univerziteta **Elton Majo** (1880-1949). Njegova istraživanja i zaključci su povezana eksperimentom, koji je počeo 1924. godine u jednoj od fabrika Western Electric, gde su pripremili eksperiment da bi utvrdili kako utiču uslovi rada na radnike. To su izveli tako, da su menjali uslove rada i utvrdili su da su radnici povećavali produktivnost, uprkos nesrazmerno poboljšanim ili pogoršanim uslovima rada. Tako su radili pri pojačanoj svetlosti, gde su povećavali osvetljenost radnih prostora. Isto tako, povećavali su efikasnost uprkos smanjivanju svetlosti do veoma slabe vidljivosti.

Na osnovu tih zaključaka, koje fabrički inženjeri nisu znali da objasne, pozvali su pomenutog profesora da im pomogne da otkriju tajnu neočekivanog povećanja efikasnosti. Pokazalo se da su radnici povećavali efikasnost, pre svega, zbog bavljenja njima, jer su se prvi put za njih interesovali - njima se bavili ugledni ljudi kao što su inženjeri, odnosno bili su sa njima lično. To je podstaklo nova razmišljanja. Za Eltona Maja bi se moglo reći da daje prednost psihološkim i socijalnim činocima nad fizičkim uslovima rada, pre svega, ogromnom značaju uticaja grupe na stanovišta i ponašanje pojedinca.

Amerikanac **Luter Gulik** umesto posmatranja i kontrolisanja daje prednost usmeravanju i izveštavanju, tj. stanju da vodeći radnici treba da motivišu izvršioce.

Englez **Lindal Urvik** uspostavlja sistemizaciju i integraciju dotadašnjih saznanja o organizaciji i menadžmentu. Najpoznatiji je po tzv. Urvikovom kvadratu, kao simboličnom prikazu uticaja različitih nauka na organizaciju i združivanje (sinergiju) samo njih sa organizacijom u praksi. Urvikov kvadrat je dopunio, jedan od naših viđenijih teoretičara za organizaciju sa Fakulteta za organizacione nauke u Kranju, dr Jožef Ovsenik.

Urvikov kvadrat



Slika 2: Urvikov kvadrat

Amerikanac **Čester Bernard** (1886-1961) čije ideje su uvod u **modernu teoriju o organizaciji i menadžmentu**, pre svega, u smislu humanizacije i socijalizacije organizacije. Informacioni sistem i komunikacije su temelj i nervni sistem funkcionisanja svake organizacije, što je uz uvođenje najsavremenije informacione tehnologije istovremeno i ulazak u doba informatike (prelaz iz industrijskog u informaciono društvo).

Postavio je tezu da vođa može da ima onoliko autoriteta, koliko mu ga podređeni priznaju. Ako vođa nema odgovarajućih stimulacija za izvršavanje naređenja, takva naređenja mogu da "padnu" u područje indiferentnosti, gde nema svesnih ograničenja niti ograda, niti suprotstavljanja donetim naredbama. Kao zaključak, možemo reći da je većina predstavnika perioda neoklasične organizacije predviđala period sve intenzivnijeg vraćanja čoveku, dakle ka humanizaciji i socializaciji organizacije.

1.2.3 Moderna teorija organizacije

Brz privredni razvoj posle II. Svetskog rata, izazvao je velike promene u veličini i obimu poslovanja preduzeća, assortimanu proizvodnje, upotrebi visoke tehnologije i automatizacije, i u povezanosti preduzeća. Na tim osnovama se postupno razvijala moderna teorija organizacije, koja se zasniva na obradi ponašanja radnika, promeni organizacione strukture, harmonizaciji vođenja, odlučivanja i komuniciranja.

Najvažnije ishodište moderne teorije predstavlja decentralizacija organizacije, koju karakteriše stvaranje profitnih centara i delimičan prenos odlučivanja na niže hijerarhijske nivoje delovanja.

Zbog visokog tehničkog nivoa preduzeća, rad pojedinaca je visoko specijalizovan i odgovornost u sve većoj meri preuzima grupa, odnosno grupni rad u okviru izabranog oblika.

Važniji predstavnici savremene teorije su Peter F. Draker (1909-), G. Fišer, Herbert A. Simon (1916 -) i J. Ansof, koji osnovne probleme moderne organizacije vide u prilagođavanju metoda upravljanja novim tehnologijama i radnicima, kao i u upotrebi sistemskog ,odnosno kibernetiskog pristupa organizaciji preduzeća.

Na čelo dolaze, kao osnovni usmerivači organizacije, učesnici procesa koji nisu novi, dobili su nov značaj i težinu u oblikovanju organizacije. To su: **potrošači, konkurencija i promena**.

1.3. OSNOVNI POJMOVI ORGANIZACIJE

1.3.1 Ciljevi organizacije

Ciljevi nastaju u pojedincu, kod otkrivanja problema i povezani su sa otklanjanjem problema. **Ciljevi su željeni izlazi, koje čovek želi dostići svojim delovanjem.**

Organizaciju uspostavljaju ljudi zato da bi sa njom mogli da ostvare željene ciljeve. U radu, čovek postavlja cilj: izvršiti uslugu, odgajiti prinos ili izraditi proizvod ili više proizvoda odgovarajućeg kvaliteta. S obzirom na cilj, organizovaće posao. Cilj čoveku određuje i smer kako da rad organizuje.

Ciljevi preduzeća su određeni samom činjenicom da posluje kao deo ukupne društvene reprodukcije. Planiranjem, preduzeće postavlja sebi konkretne ciljeve izvedene iz osnovnih ciljeva, zato ih nazivamo i sekundarnim ciljevima.

Svaka organizacija, odnosno preduzeće ustanovljeno je za ostvarivanje određenih ciljeva. Poslovanjem, preduzeće želi da dostigne odgovarajući profit ili ekonomski uspeh uopšte. Zato brojni istraživači organizacije navode da preduzeće ima **samo jedan osnovni cilj** - dostizanje profita. Kako bi postizanje profita po svaku cenu mogao biti loš cilj, jer bi mogao da odvede u nesolidno poslovanje, istraživači organizacije nude još **dodatne ciljeve**, kao što su npr.:

- dovoljno **sigurna uložena imovina** investitora u preduzeće, koja se poslovanjem povećava, donosi novac i omogućava ideo u dobitku;
- **zaštita preduzeća**, što je minimalan osnovni cilj. Preduzeće se zadovoljava već sa minimalnim profitom, koji jedva da zadovoljava da preduzeće može poslovati dalje, po već ustanovljenim putevima;
- **razvoj preduzeća**, što je zahtevniji cilj, jer preduzeće usmerava na širenje poslovanja izvan lokalnog tržišta na širu teritoriju i svetsko tržište, istovremeno traži osvajanje novih proizvoda i nove tehnologije. Takav cilj podstiče inicijativnost i stvaralaštvo ne samo preuzetnika, već i svih zaposlenih u preduzeću;
- **zadovoljavanje potreba društva.** Taj cilj znači prirodno podređivanje profitu, koji preduzeće postiže ako proizvodi i prodaje potrošačima svoje proizvode i usluge, kojima zadovoljavaju svoje potrebe. To je, razume se, jasno već samo po sebi. Ako to preduzeće zaboravi, može da se usmeri na sticanje profita samo povećavanjem cena, smanjivanjem proizvodnje kako bi na tržištu nastao manjak ili slabljenjem kvaliteta proizvoda. Takvim usmerenjem, preduzeće stvara nered na tržištu i u društvenoj reprodukciji,

konačno, kvari svoj položaj u privredi i ugrožava svoj razvoj. Dakle, to je veoma važan dopunski osnovni cilj;

- **obaveze preduzeća prema okruženju**, prema društvu kome preduzeće posluje. U takve obaveze ulazi briga za zdravo okruženje, tj. da ga svojim poslovanjem ne zagađuje ili bezobzirno uništava u trci za profitom;
- briga za **zapošljavanjem** raspoloživih kadrovskih izvora na području svoga poslovanja;
- zalaganje za **razvoj školstva i zdravstvenih službi**, kao i zalaganje za održavanje javnog reda i sigurnosti, i dr.

Za ostvarivanje navedenih dopunskih osnovnih ciljeva, preduzeće stvara povoljne uslove za poslovanje u dužem razdoblju. Navođenje samo dobiti , kao osnovnog cilja preduzeća, može odvesti preduzeće u trku za dobiti po svaku cenu, čime može ugroziti mogućnost za poslovanje i razvoj.

Znači, osnovni cilj preduzeća je dostizanje dobitka, uz istovremeno ostvarivanje navedenih dopunskih osnovnih ciljeva. Pored navedenih osnovnih ciljeva, preduzeća moraju da se zalažu i za humanizaciju rada, da razvijaju što bolje međuljudske odnose i ravnopravnu i jednakovrednu saradnju svih zaposlenih. Savremena organizovanost preduzeća mora osigurati viši stepen produktivnosti rada i ostvarivanje povoljnih međuljudskih odnosa kako među zaposlenima tako i u celom društvu.

Bez sumnje, ciljevi su putokaz ka uspehu. Svi do sada poznati modeli menadžmenta se oslanjaju na oblikovanje ciljeva. Vođenje (sa) ciljevima se **oslanja na pravilno zasnovanim i postavljenim ciljevima**, od osnovnih preduzetničkih ciljeva do dnevних radnih ciljeva. Upotreba menadžmenta, kao **strategije uspeha**, nemoguća je bez **jasnih ciljeva**.

Ciljeve moramo učiniti dovoljno privlačnim za pojedince da bi probali da ih dostignu. Na raspolaganju imamo materijalne i idejne nagrade, koje pokreću čoveka u akciju. Vrhunac vođenja je upravo u postizanju sinhronizacije ciljeva i motiva.

Prednost atraktivnih ciljeva je da ih dostižemo i onda kada se u procesima postizanja ciljeva promene uslovi.

SAMO UKLJUČEN RADNIK JE MOTIVISAN RADNIK

Dobro oblikovan cilj je:

- jednostavno definisan i jasan;
- logičan;
- prenet kolektivu;
- namenjen kontroli pri odlučivanju;
- ostvariv.

Zato ciljevi moraju biti:

- privlačni;
- podsticajni pokretači snage saradnika;
- dogovoreni sa radnicima;
- dugoročni ciljevi, promenjeni u kratkoročne radne ciljeve.

Jednostavno definisan cilj, koji je pri tom još i jasan, je jedan od važnijih uslova bi uspela realizacija tih ciljeva. Na primer, u mnogim organizacijama u kojima "zaškripi", se, češće sa zakašnjenjem nego na vreme, pojavi neko iz vodećih struktura i predlaže zaposlenima da se malo strpe, da će kasnije biti bolje. Pri tom, verovatno misli da će ga razumeti. Po pravilu, predlog ne uspeva.

Sasvim drugačije bi zvučao predlog zaposlenima da prihvate u narednih 6 meseci 70% plate, da će na primer, septembarske plate porasti na određen nivo (koji zaposleni razumeju i mogu da izračunaju). Ako je obećan nivo načelno prihvatljiv, predlog će uspeti, pod uslovom da u onoga koji predlaže imaju poverenje. Ostaje, dakle, problem koliko ljudi veruju, odnosno kakve su ponuđene garancije.

To je jedan od važnijih razloga zbog koga ljudi vole da rade u "**akordu**", iako se isto može postići normom u drugom obliku, mada pri tome ljudi ne znaju da izračunaju šta ih čeka, što izaziva manju zainteresovanost za postizanje ciljeva.

Cilj mora biti prenet kolektivu, inače nije realno očekivati da će se zaposleni zauzimati za taj cilj. Veoma često se događa da rukovodne ekipe raspravljaju danima, ponekad mesecima o ciljevima, ali ih kolektivu ne saopštavaju, jer možda to ljude ne zanima. Verovatno su to jednostavno sebi predstavili tako. Najčešće je određena pasivnost zaposlenih prema ciljevima uslovljena pre svega zbog nejasnoće ciljeva, odnosno greška je u komunikaciji a ne u cilju.

Cilj je namenjen kontroli u odlučivanju i u dostizanju cilja. Ciljevi koji nisu postavljeni tako da predstavljaju merilo uspešnosti, uopšte nisu ciljevi, svakako ne dobro oblikovani ciljevi. Šta npr. znači naredba "Brzo mi to uradi!"? Bez sumnje, radi se o cilju koji ni slučajno nije merljiv. Dakle, kada će biti dostignut, za sat, za dan, možda za nedelju?

Samo ostvarivi **ciljevi** motivišu ljude! Zbog toga, neki ciljevi u nekom trenutku uopšte nisu izvodljivi, jer saradnici nemaju dovoljno samopouzdanja. Ti isti ciljevi mogu biti za neko vreme potpuno realni, ako smo stvarno prethodno osposobili saradnike za aktivnosti na realizaciji ciljeva. Možda je zato investiranje u osposobljenost ekipe tako rentabilno.

Ciljevi moraju biti privlačni da bi se zaposleni potrudili da ih realizuju. Poznata je izreka koju ponekad čujemo: "To ne bi uradio ni za kakve pare!". Na žalost, većina ciljeva, postavljenih od strane naših menadžera, po pravilu je veoma neprivlačna. Jednostavno iznose argumente neprijatnog tipa: "odlučili smo", "znam da vam ne odgovara, ali moramo" i slično. Posebno je nezgodno ako su ciljevi u suprotnosti sa vrednostima zaposlenih. Takav primer su ciljevi tipa "povećati dobitak" i ako teramo

zaposlene da to postignu kраđom kada strankama prodajamo neispravnu robu ili manje vrednu. Većini zaposlenih će takvo ponašanje, najblaže rečeno, biti odvratno i svakako će smanjivati angažovanost zaposlenih.

Ciljevi moraju podsticati pokretačku snagu saradnika. Svaki čovek ima određenu količinu energije i želi da bude uspešan u poslu. Zašto onda slušamo da nema nikakve inicijative od strane zaposlenih, da samo gledaju na sat kada će otići sa posla kući i slične rimedbe. Problem je u katastrofalno nemotivišućim ciljevima, već nedostajuće prateće motivacije i više nego nespretnе komunikacije. Predstavite sebi sportsku igru za koju ne znate koji joj je cilj, šta znači pobediti. Takve igre nema, jer ljudi takve igre ne igraju. Pomislite kakve ciljeve postavljaju samoubilačkim osvetnicima da bi se žrtvovali za neki cilj. To ne možete postići novčanom motivacijom. Na sreću, u poslovnim procesima nije potrebno koristiti tako ekstremne ciljeve, ali svakako bi trebalo postavljati bolje motivišuće ciljeve.

Ciljevi treba da budu dogovoreni sa zaposlenima. Na tom segmentu se dešavaju mnoga pogrešna tumačenja i, saglasno tome, pogrešna ponašanja. Radi se naime o tome da **normative utvrđujemo** (vođstvo ili struka), što znači da u vezi sa normativima nema rasprave (osim stroga stručne), jer od normativa zavise kalkulacije, cene, dobit i dosta toga. Dakle, normativi nisu stvar dobre volje, već stručnosti. Potpuno drugačije je sa ciljevima koje ne možemo propisati. **Ciljeve dogovaramo**, što znači da možete postaviti svoje ciljeve, ali ćete morati sa saradnicima te ciljeve dogovoriti, jer i oni imaju svoje ciljeve. Bez sumnje, preduzetnički ciljevi su primarni i osnova su za dogovaranje. Ipak, ako ih zaposleni ne prihvate barem kao delimično svoje, po pravilu, veoma slabo se realizuju ili se uopšte ne realizuju. Dakle, dogovaranje o ciljevima po pravilu uvek znači razgovor o "mojim" i "tvojim" ciljevima u kome pokušavamo, barem delimično, da usmerimo jedne i druge ciljeve u istom smeru. Nije nužno da budu isti, ali se moraju dopunjavati. Npr. vođstvu je važna dobit da bi kupilo novo preduzeće, zaposlenima su ciljevi: jednom da postane direktor, drugom da sazida kuću, trećem da putuje itd. U tom slučaju, skladnost ciljeva je veoma velika, jer će preduzeće sa pokrenutim kolektivom realizovati svoje ciljeve, zaposleni svoje. Na žalost, isuviše retko se ciljevi postavljaju u duhu rečenog.

Ciljevi moraju biti dugoročni, srednjeročni i kratkoročni, a takođe objašnjeni zaposlenim (vidi prethodne karakteristike dobro postavljenih ciljeva). Dugoročnim i srednjeročnim ciljevima se smanjuju gubici svih vrsta, jer oni umanjuju lutanja, dok postizanje kratkoročnih ciljeva čini izvršioce pobednicima. To je važna uloga menadžmenta, jer ljudi vole dugoročne ciljeve, ali vole i da pobeduju češće, nego svake tri godine. Prema tome, za atmosferu i moral treba da ima puno malih ciljeva, koje zaposleni postižu i iz njih vuku snagu za nove napore, za postizanje novih ciljeva.

Ako želite da živite bolje, postavljajte sebi kvalitetnije ciljeve.

1.3.2 Načela organizacije

Rasprave u organizaciji teku u različitim smerovima. Za izvršavanje/sprovođenje organizacije na jedinstvenim opštim načelima, različiti autori izjašnjavaju se različito.

Načela organizacije nazivaju različitim pojmovima, kao što su principi, ishodišta, osnove, temelji, pravila organizacije itd. Jedno od češćih mišljenja navodi sledeća načela:

- načelo podele i specijalizacije rada;
- načelo koordinacije;
- povezivanje činilaca.

Pogledajmo ih:

Načelo podele i specijalizacije rada. Svaka organizacija pokušava da odredi mesto u opšte svetskom procesu rada, što znači da odlučuje koji poslovni zadatak će da radi što bolje racionalnije, tako da na tržištu potvrди svoje napore u obliku učinka. Što se tiče korišćenja podele rada i specijalizacije, taj poslovni zadatak delimo na podzadatke i obično ih obrađujemo kao poslovne funkcije. To su svima poznati zadaci: prodajni zadaci, razvojni zadaci, tehnički zadaci, proizvodni zadaci, finansijski zadaci i slično. Organizacija pokušava da to smesti u nekakav sklad nekom unutrašnjom podelom posla, koja bez sumnje donosi određene pozitivne rezultate.

Drugo načelo je **načelo koordinacije**. U okruženju organizacije i posledično u samoj organizaciji teku stalne promene, koje zahtevaju koordiniranje tih promena. U procesima unutar organizacije teku različiti procesi, koji se takođe različito odazivaju na promene i zato je potrebna koordinacija.

Sledeće načelo je **povezivanje činilaca**. U organizaciji koristimo različita sredstva rada, predmete rada i razume se ljudi kao najvažniji izvor, odnosno činilac u poslovnom procesu. Sve to treba povezati u neku smisленu celinu, koja će dati koliko je moguće viši kvalitet u što kraćem roku, pri što je moguće nižim troškovima i drugim elementima koje slede ciljevi.

1.3.3 Činioci, koji utiču na oblikovanje organizacije

Na strukturisanje preduzeća utiču spoljni i unutrašnji činioci. Ponekad direktno, najčešće indirektno. Tako imamo:

- **spoljne činioce:** globalne društvene vrednosti, institucionalne odnose, tržište i razvoj nauke i tehnike;
- **unutrašnje činioce:** strategiju poslovanja, vrstu upotrebljene tehnologije, kadrovska struktura, vrstu proizvoda, stepen diverzifikacije, veličinu organizacije, lokaciju, vođstvo, tradiciju idr.

Struktura je kostur, noseća konstrukcija preduzeća, nužan preduslov za rad, mada sama za sebe nije dovoljna. Struktura je statična i prikazuje neke odnose, kao što su podela rada, nadređenost, veze, dok sam život organizacije predstavljaju procesi.

Organizaciona šema je grafički prikaz elemenata preduzeća. Iako o preduzeću ne kaže sve, govori o:

- **podeli rada među jedinicama:** svaki kvadratić u koji napišemo naziv jedinice ili radnog mesta, znači jedan od elemenata organizacije svakako odgovara delu delatnosti preduzeća;
- **nadređenosti, podređenosti jedinica:** linije između kvadratića i sami kvadratići govore ko kome naređuje, daje zadatke, ko koga nadzire i izveštava.

1.3.4 Nauke, koje povezuju čoveka sa organizacijom

Imajući u vidu da čoveku, kao najvažnijem činiocu svake organizacije, pripada centralno mesto u ovim raspravama, posebno nas zanima povezanost čovekovog ponašanja i organizacije.

Tu povezanost proučavaju sledeće nauke:

- psihologija;
- sociologija;
- antropologija;
- političke nauke.

Psihologija proučava ponašanje pojedinca u samostalnom radu. Zanima je lično doživljavanje rada. Radna uspešnost (efikasnost) neposrednog izvršioca posla zavisi od njegovih psihofizičkih sposobnosti, ličnih osobina, motivacije, stanovišta, stresnih situacija, zadovoljstva u radu, uticaja okoline na osećanja (npr.: zamorenost zbog prevelike monotonije rada). Navedene osobine su najčešće predmet postupaka izbora kadrova – utvrđivanje primernosti pojedinca za određen rad, o čemu će još posebno biti reči u poglavlju o upravljanju ljudskim resursima.

Sociologija je sa gledišta organizacionog ponašanja posebno važna, jer proučava odnose u grupama, društveni sistem, odnos pojedinca prema drugim ljudima. Ponašanje pojedinca u grupi i uspešnost grupe, kao osnovne ciljeve organizacije, su sa gledišta organizacionog ponašanja i organizacione kulture posebno zanimljivi, jer organizacija je i sama grupna dinamika u smislu međusobnog komuniciranja, konfliktnih pojava, međugrupnih odnosa, uticaja grupe na pojedinca, grupnog odlučivanja, itd.

Antropologija proučava kulturu određenog okruženja, što je za organizaciono ponašanje važno zbog »unosa« različitih vrednosti, stanovišta, verovanja..., što pojedinci donose sa sobom prilikom dolaska u organizaciju.

Predmet proučavanja **političkih nauka** je ponašanje pojedinaca u grupi u različitom političkom okruženju. Pri tome su zanimljivi npr. stranačka pripadnost pojedinih članova grupe i konflikti kao posledica različitih političkih ubedjenja. Na kraju, sa gledišta organizacionog ponašanja je zanimljiva i politička moć, koja je najčešće u funkciji zadovoljavanja ličnih interesa pojedinaca.

1.3.3 Ponašanje pojedinaca

Čovek je bez sumnje najvažniji činilac organizacije, što je važno zbog toga što njegovo ponašanje značajno utiče na samu organizaciju. Dakle, predstavlja uslov za funkcionisanje organizacije. Pogledajmo neke segmente čovekovog ponašanja, koji opredeljuju njegov uticaj na organizaciju.

Sposobnosti pojedinca definišu njegov položaj i moć uticanja u organizaciji. Pri tome su najvažnije sposobnosti:

- **Fizičke** – snaga, izdržljivost, brzina, visina, verbalne osobine;
- **Psihomotoričke** – orijentacija, uspešnost, samopoštovanje, emocionalna stabilnost, koordinacija pokreta;
- **Saznajne** - saznavanje, upoređivanje sa iskustvima, saznavanje razlika, uspomene...

Ličnost predstavlja stabilnu celinu karakteristika, težnji i temperamenta, koje su zavisne delimično od genskog nasledstva i delimično od stečenih iskustava, kao i od samih situacija u kojima se čovek nalazi. Tako se oblikuju osnovne karakteristike pojedinca, kao što su lenjost, agresivnost, ambicioznost. Prikaz suprotnih ličnih osobina prikazujemo u sledećoj tabeli:

1.	UZDRŽAN	OTVOREN
2.	MANJE INTELIGENTAN	INTELIGENTNIJI
3.	OSEĆAJAN	EMOCIONALNO STABILAN
4.	PODLOŽAN	DOMINANTAN
5.	OZBILJAN	VESELJAK
6.	KORISTOLJUBIV	POUZDAN
7.	PLAH	PREDUZETAN
8.	NESENTIMENTALAN	OSEĆAJAN
9.	POVERLJIV	SUMNJIČAV
10.	PRAKTIČAN	DOMIŠLJAT
11.	NEPOSREDAN	PREPREDEN
12.	SAMOPOUZDAN	NEODLUČAN
13.	KONZERVATIVAN	EKSPERIMENTATOR
14.	GRUPNO USMEREN	NEZAVISAN
15.	NEKONTROLISAN	KONTROLISAN
16.	OPUŠTEN	NAPET

Slika 3: Nekoliko osnovnih crta čoveka

Vrednosti predstavljaju težnju ka određenim stanjima kojima dajemo prednost nad drugim (preferiranje određenih stanja). Vrednosti imaju za svakog pojedinca poseban značaj. Nekome više znače vrednosti iz struke (npr. intelektualne, ekonomске), drugome opet vrednosti koje izviru iz vere i slično. Poznajemo intelektualne, estetske, ekonomске, političke i religiozne vrednosti.

Stil ponašanja predstavlja vrednosti naše grupe, npr.: tradicija, pripadnost određenim grupama (npr. motociklisti) i slično.

Verovanja. Čovek nosi u sebi mnoge stvari u koje veruje npr. u slobodu, čovekova prava, religiozne pojmove i drugo.

Percepcija je sposobnost zaključivanja na osnovu informacija dobijenih čulima, koje upoređujemo sa iskustvima. Motivi zavise od trenutnog emotivnog stanja, konkretnе situacije itd.

Motivacija je jedan od uslova za rad.

1.3.4 Motivacija

Motivacija je područje izuzetnog značaja za svakog čoveka. Naslanja se na čovekove potrebe i želje, kao viši oblik potreba.

MOTIVACIJA je spremnost da se uloži određena količina napora, odnosno energije za postizanje određenog cilja!

Šta je motiv, odnosno potreba?

To je stanje, osećaj, želja za nečim koja izaziva napetost. Ta napetost čoveku diktira određeno ponašanje i usmerava energiju ka cilju, koji će ga te napetosti osloboditi.

Razlikujemo motive koji utiču na čoveka od spolja (ekstrinzičke) i one koji dolaze iznutra (intrinzičke).

Primer:

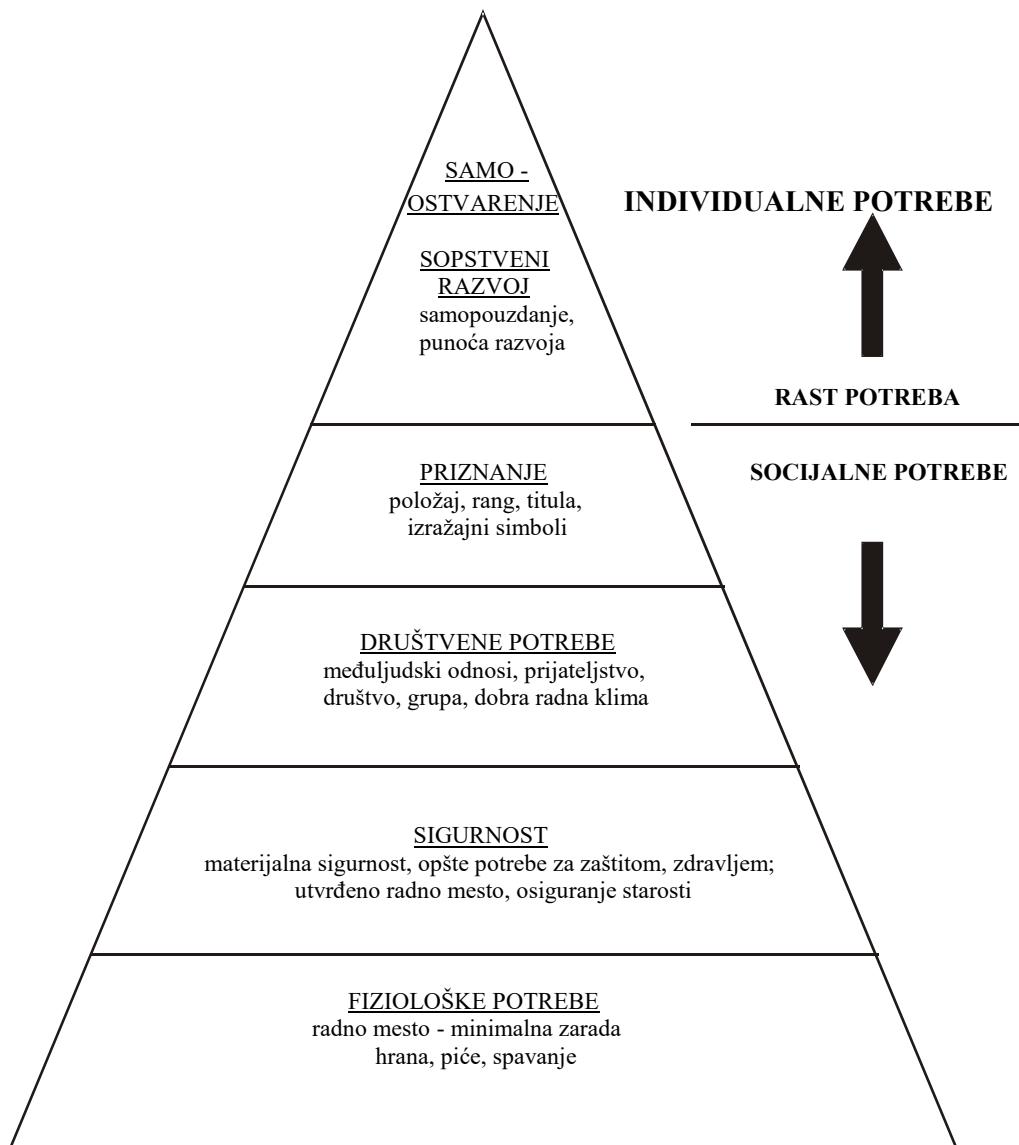
Učesnik može da prisustvuje seminaru, jer:

- ga stvar zanima (intrinzička);
- poslali su ga nadređeni (ekstrinzička).

Šta je motivisanje?

To znači pripremiti čoveka, odnosno grupu da **želi tj. hoće** da uradi ono što mi želimo da se uradi.

Kod opredeljivanja tog područja, najvažniju ulogu imao je Maslov koji je te potrebe razvrstao na više nivoa.



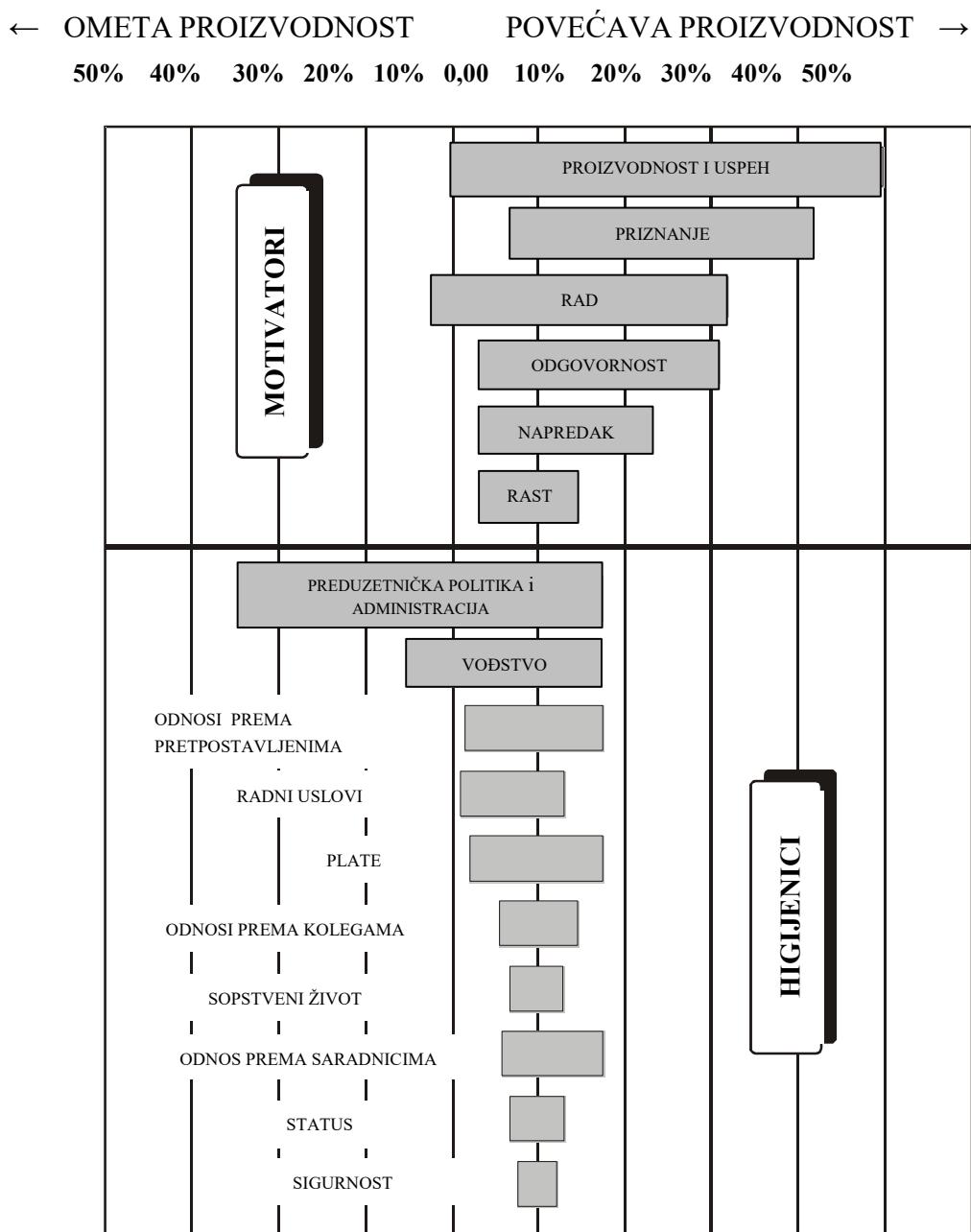
Slika 4: Potrebe po Maslovu

Potrebe možemo da podelimo na »niže« i »više«. Za više se zalažemo tek onda kada smo zadovoljili niže.

Kada određenu potrebu zadovoljimo, ona više nije motivirajuća. Nastaje potreba višeg reda (npr. kada smo se dobro naspavali, možemo da počнемo sa učenjem gradiva).

U zadovoljavanju potreba i želja (na svim stepenima piramide) svojih saradnika, vodeća, odnosno rukovodeća osoba ima ključnu ulogu.

DVOJNI SISTEM POTREBA (po Hercbergu)



Slika 5: Dvojni sistem potreba (po Hercbergu)

MOTIVATORI su faktori koji doprinose zadovoljstvu, proizilaze iz samog radnog postupka i služe kao motor za dostizanje rezultata, odnosno njegovog povećavanja. One faktore koji motivišu i aktiviraju, u smislu samoostvarivanja, nazivamo motivatorima. Nastaju tokom aktivnosti i daju mogućnost da nešto postignemo, da se razvijemo, da napredujemo i da dobijemo priznanje.

HIGIJENICI su faktori koji, ako ih zadovoljimo, sprečavaju nezadovoljstvo i u manjoj meri utiču na zadovoljstvo. I kada utiču na zadovoljstvo, njihovi rezultati su vrlo kratkotrajni.

MOTIVACIJSKE POBUDE, koje vođa ima na raspolaganju:

- **Pokažite, odnosno objasnite** svakom saradniku njegov zadatak.
- Upoznajte ga kakvi su **kriterijumi dobro urađenog posla**.
- Objasnите svakome **njegovo mesto** u ukupnoj organizaciji i **značaj njegovog rada za preduzeće**.
- Pružajte saradnicima **početnu pomoć**.
- **Nadiťe saradnike** koji **dobro obavljaju posao**, pohvalite ih.
- Informišite saradnike.
- **Dajte** svojim saradnicima **pravo** na: predloge, planiranje, razmenu misli, saodlučivanje, konstruktivnu kritiku.
- I sami **koristite** konstruktivnu kritiku **za razvoj** podređenih.
- Nudite planske mogućnosti za obrazovanje i osposobljavanje.
- Školujte **blagovremeno** svoje saradnike **za** više zahteve u budućnosti.
- Budite oprezni/pažljivi na **male stvari**.
- ◆ **USLOV:**



DA BI MOTIVISAO,
MORAM ZNATI
POTREBE SVOJIH SARADNIKA



Značaj poslova, koji visoko motivišu zaposlene:

- posao pun izazova;
- mogućnost doprinosa u postavljanju ciljeva organizacije;
- mogućnost za razvoj i upotrebu sopstvenih sposobnosti;
- mogućnost uticaja na odluke povezane sa radom;
- primereno plaćanje za izvršen rad;
- mogućnost razvoja radne karijere, itd.

Osnovne potrebe dobrog saradnika (po John V. Hamblu)

Kažite mi kakve rezultate želite i do kog roka ih očekujete od mene i kako ćete meriti kvalitet tih rezultata?

Dajte mi mogućnost da pokažem šta mogu i uz to da dobijem mogućnost za lični razvoj.

Omogućite mi dostup svim informacijama iz kojih se vidi kako sam svojim rezultatima doprineo napretku.

Dajte mi uputstva i molim vas da me podržite, dozvolite da sazrevam uz svoj zadatak.

Ne prikrivajte svoje mišljenje o meni. Ako uspevam, želim da i sam budem deo tog uspeha.

1.3.5 Ponašanje grupe

Grupa je povezivanje ljudi sa međusobnim uticajem i delovanjem, koji zajednički ostvaruju zajedničke ideje i ciljeve. Suština delovanja organizacije je zajednički rad i sa time uticaj grupe na pojedince i na njihovo ponašanje.

Vrste grupe

Grupe delimo na:

- **formalne grupe** – koje mogu biti:
 - **definisane strukturonm:** dakle, opredeljene su unapred, javljaju se u organizacionim šemama i poznate su kao sektori, odeljenja i slično. Za njih imamo definisano većinu parametara potrebnih za njihovo delovanje (ciljevi, vođa, sredstva, merila, utvrđeni odnosi, hijerarhija i slično);
 - **definisane posebnom odlukom vođstva:** dakle, određene su sa nastankom razloga za njihovo formiranje i osnivanje. I za njih je poznato nekoliko najznačajnijih parametara potrebnih za njihovo delovanje. Razume se, takve grupe nemaju istoriju, zato je teže predvideti njihovo ponašanje, jer takva grupa ima malo vremena za utvrđivanje pravila koja su kod ranije pomenutih kategorija grupa već poznata i ostvarena. Takve grupe određuju vođstvo za konkretnе probleme sa namerom da se nešto utvrdi (traženje i određivanje problema). Obično su to projekti, odnosno projektne grupe.
- **neformalne grupe**, koje se oblikuju bez učešća formalnog vođstva, niti službenog definisanja parametara za delovanje grupe. Osnovni razlozi za oblikovanje takvih grupa su određeni zajednički interesi ljudi (**stručni interesi** kao što su druženje saradnika, koji rade u inostranstvu; **hobi** kao što je planinarenje, lov, ribolov, sportske aktivnosti ili prosto **nezadovoljstvo sa određenim stanjem**; protesti, štrajkovi, itd.). Po pravilu, one spontano biraju svog vođu, koji po pravilu nije formalni vođa.

Mudar vođa će znati da u pozitivnom smislu upotrebi obe vrste grupa. U mnogim slučajevima neformalni vođa može postati vođa, ako grupa oceni da je primeren za realizaciju ciljeva grupe.

Uloge pojedinaca u grupi

Čovek u svom životu igra mnogo uloga od voljenog partnera, preko uzornog roditelja, do autoritativnog šefa, i još mnogo uloga, koje više ili manje igra. Od svakog čoveka, ostali članovi grupe očekuju određen oblik i kvalitet ponašanja, dakle donekle oblikovanu ulogu. U slučaju kada član grupe bitno odstupa od očekivanog ponašanja, dolazi do konflikta.

Uloga je dakle skup ponašanja pojedinca koje od njega očekujemo, a koje zavise od njegovog položaja u grupi.

Tako se od neformalnog vođe očekuje da će reći šta treba da se uradi, ako neko drugi iz grupe pokuša da to uradi. Članovi grupe će ga osuditi kao protivnika, koji želi da preuzme vlast u grupi i slično.

Uloge delimo i na osnovu prepoznavanja uloga:

- **očekivane** – opredeljene su očekivanjima drugih (npr. izaberemo političara koji bi morao da bude pošten, napravi red u društvu);
- **percipirane** – lična saznanja i predstave kako bi se neko morao ponašati (npr. ako političar smatra da mora osigurati vlast svojoj stranci na duži rok, uvodiće red mnogo blaže, nego što su to mnogi od njega očekivali);
- **ozbiljne** – pojedinac igra ulogu iz nekog posebnog razloga, koja je drugačija od njegove, doduše, percipirane (političar je pošten, barem su glasači na izborima tako verovali, ali kako da ne upotrebi informacije koje ima, recimo u korist rođakovog preduzeća kada to preduzeće radi u korist ljudi).

Konflikti u grupi

Različiti interesi pojedinaca u grupi nužno proizvode konflikte, koji ne moraju nužno biti loši – negativni. Konflikti su zapravo neutralni i zato **predstavljaju priliku** umesto teškoće. Kako ćemo da ih rešimo i u kom smeru ćemo konflikt odvesti, pozitivan ili negativan, zavisi samo od naše sposobnosti za rešavanje konflikata. Dakle konflikt je nešto normalno – očekivano, na nama je, da naučimo da koristimo taj naboј za poboljšavanje stanja.

Primer stalnog konflikta u grupi, koju zovemo kolegijum, je gledište tehničkog direktora u odnosu na finansijskog direktora. Prvi želi nove mašine, nova znanja, bolje materijale itd., dok bi finansijski direktor raspoloživi novac umesto u mašine obrnuo kroz finansijske transakcije i zaradio više na taj način. Oba su izuzetno dobri ljudi koji žele sve najbolje organizaciji, samo konflikt interesa između njih ih razdvaja.

Norme ponašanja

Norme ponašanja, vremenom postaju prihváćeni način ponašanja, koji važe za celu organizaciju, odnosno grupu ili za samo jedan njen deo. Tako recimo tačnost dolaženja na posao, sastanke itd. od 5 minuta pre dogovorenog vremena važi za celu organizaciju. Norme ponašanja mogu biti očekivane samo od dela grupe, npr. kravata je obavezna samo za saradnike, koji posluju sa strankama.

Konformizam

Konformizam je prilagođavanje većini. O konformizmu govorimo kada član grupe, zbog želje za sticanjem simpatija ostalih članova grupe prihvata mišljenje grupa, uprkos tome što se lično sa time ne slaže i što je u suprotnosti sa njegovim interesima. Za takve kažemo da nemaju kičmu.

Kohezija grupe

Koheziju grupe definišemo kao međusobnu privlačnost, odnosno sklonost među članovima grupe. Na to utiče više činilaca:

- **vreme provedeno zajedno;**
- **odgovarajuća grupna demografija;**
- **veličina grupe** (male grupe istog pola - visok stepen kohezije; velike mešane grupe, veća kohezija, nego u velikim grupama istog pola);
- **otežan ulazak u grupu** (veća je kohezija);
- **spoljne opasnosti** (kod ugroženosti, članovi grupe su čvršće zajedno - primer: odlučnost slovenačkog naroda u ratu za samostalnost 1991 godine);
- **prethodni uspesi** (kod pozitivnih zaključaka se u odnosu na grupno viđenje uspeha javlja »duh grupe«);
- **zajednički cilj** (posebno ako su članovi grupe sami odabrali cilj, što je posebno dobro ako su ti ciljevi istovremeno i ciljevi organizacije u kojoj grupa radi).

1.3.6 Timski rad i vrste timova

Vrste timova:

- menadžerski;
- timovi na nivou radnih grupa;
- projektni timovi;
- privremeni radni timovi.

Uslovi za uspešan rad timova:

Razumevanje uloge tima, ciljeva, zadataka;
Optimalna veličina timova;
Ponašanje timova;
Podstičuća uloga u timovima;
Uloga ličnih osobina pojedinca u timu;
Saradnja u timu (demokratsko ponašanje);
Sposobnosti članova tima (limiti uspeha).

KARAKTERISTIKE	FUNKCIONALNA ORGANIZACIONA GRUPA	TIM ILI PROBLEMSKA GRUPA	PROJEKTNA GRUPA
1. UZROK NASTANKA	IZVRŠENJE RADNIH ZADATAKA U SKLADU SA PROGRAMIMA PREDUZEĆA	NASTANAK PROBLEMA I ODLUKA ZA STVARALAČKO TRAŽENJE REŠENJA	ADMINISTRATIVNO – ORGANIZACIONA OPREDELJENJA IZVOĐENJA ODREĐENOG ZADATKA
2. CILJEVI	ODREĐENI PLANOVU VEZI SA ORGANIZOVANJEM PREDUZEĆA	OPREDELJIVANJE CILJEVA SA GLEDIŠTA PROBLEMA	DEFINISANI CILJEVI NA OSNOVU OKVIRNIH REŠENJA
3. OPREDELJENOST ZADATAKA	PREDVIĐUJUĆA SA DELOVANJEM	PROIZILAZI IZ PROBLEMA	Određivanje zadataka koji se dopunjuju sa gledišta problema
4. UREĐENOST GRUPE	VELIKA, ADMINISTRATIVNO ORGANIZACIONA	MALA, BRZO PRILAGOĐAVANJE	SREDNJA, ODREĐENA I PRILAGODLJIVA
5. ULOGE U GRUPI	ODREĐENE PRAVILNICIMA	ODREĐENE "AD HOC", U VEZI SA PROBLEMIMA	UNAPRED ODREĐENE PROJEKTOM
6. KOMUNIKACIJA U GRUPI	DIREKTIVNA	KOOPERATIVNA	DIREKTIVNA I KOOPERATIVNA
7. KLIMA U GRUPI	SLUŽBENA	STVARALAČKA, RAVNOPRAVNA, PRIZNAVANJE RAZLIKA, REŠAVANJE KONFLIKATA	STVARALAČKA SA DOGOVORENIM ODNOSIMA
8. FAZE IZVRŠENJA	PLANIRANJE ORGANIZOVANJE IZVRŠENJE KONTROLA	DEFIN. PROBLEMA PRIKUPLJANJE INFORMACIJA TRAŽENJE REŠENJA PROVERA REŠENJA IZBOR REŠENJA IZVRŠENJE □ KONTROLA	CILJEVI OKVIRNA REŠENJA DEFIN. PROJEKTA STRUKTURA PROJ. ORG. PROJEKTA IZVRŠAVANJE PROJ. □ KONTROLA PROJEKTA
9. ROKOVI	UTVRĐENI PLANOM PREDUZEĆA	OKVIRNI ROKOVI UTVRĐENI DOGOVOROM VOĐSTVA	PROJEKTOM STROGO DEFINISANI ROKOVI

Slika 6: Upoređivanje raznih radnih grupa

Iz prethodne tabele vide se razlike između pojedinih grupa. Vođa grupe mora da prevlada te razlike, inače ne bi mogao da postigne zadovoljavajući rezultat grupe. To u praksi često izaziva teškoće, posebno kod promena mesta vođe, kada vođa želi da novi tim vodi na način kako je vodio prethodni: Kako je prethodna grupa bila drugačijeg tipa, upotrebljene metode

vođenja ne odgovaraju, rezultat je konflikt sa grupom i ona gubi delotvornost. Tako bi uspešan vođa koji je do tada uspešno vodio problemske grupe, mogao izgubiti kontrolu ako bi ga postavili za vođu projektne grupe.

1.4 ORGANIZACIJA KAO SISTEM

1.4.1 Određivanje pojma sistem

Reč "**sistem**" je jedna od veoma često upotrebljavanih reči, što je čest slučaj i sa rečju "projekt". I uprkos tome, većina ljudi se nikad ne upita o čemu se zapravo govorи. Ne radi se samo o "neukim ljudima" i stručnjaci zaboravljaju na tu sitnicu. Možda je to razlog što toliki sistemi rade loše. Mnogi gotovo da ne funkcionišu, a mnogo je sistema koji rade u suprotnosti sa planom, odnosno sa onim šta se želi. To je važan uzrok razočarenja ljudi.

O pojmu sistem postoji više definicija, mada se najčešće koristi sledećа¹:

Sistem je organizovana celina, koja je sastavljena od dva ili više međusobno zavisnih delova, komponenata, odnosno podsistema, i odvojena je od svog okruženja granicama, koje je moguće utvrditi.

Pri tome je potrebno naglasiti važnost pojma "**celina**" u pomenutoj definiciji. Naime, sistem, kada ga jednom opredelimo moramo gledati kao na celinu, što u raspravama prebrzo zaboravljamo, što prouzrokuje da izgubimo crvenu nit zapažanja i brzo dolazimo do pogrešnih zaključaka. Naime, delovi povezani u sistem znače **više od prostog zbiru tih delova**. Iz tog razloga, dobar tim je mnogo delotvorniji, nego kada bi isti ljudi radili individualno. Savremeni trendovi u organizovanju poslovnih procesa "jašu" na talasima tih činjenica. Takav način gledanja na celinu se naziva **holizmom**².

Uzmimo za primer želju za obradom sistema, koji ćemo nazvati automobil. Čini ga više hiljada sastavnih delova pod uslovom da su međusobno povezani i međusobno zavisni. Dakle ti sastavni delovi, lepo složeni na skladištu fabrike automobila, nisu automobil. To znači da da nisu ni sistem.

Svako može da definiše šta je sistem, pa zato imamo onoliko sistema koliko je ljudskih potreba. Ako ostanemo na primeru automobila, za nekoga je sistem ceo automobil (sve karakteristike) kada ga kupujemo, za nekoga ko ga popravlja sistem će biti kočioni mehanizam.

U praksi se tako i ponašamo, jer govorimo o upravljačkom sistemu, kočionom sistemu, motoru (pogonskom sistemu), armaturi itd. Kod opšte poznatih tehničkih sistema, problem je donekle jednostavan, ali šta reći za sistem upravljanja ili nagrađivanja, koji je podsistem motivacije, a ovaj podsistem poslovnog sistema. Znači od nas zavisi šta nas zanima i šta posmatramo.

¹ Vila str. 106

² Holizam izvire iz grčke reči **holos**, što znači ceo, potpun,ukupan. To gledanje je osnovno načelo čitave sistemske teorije.

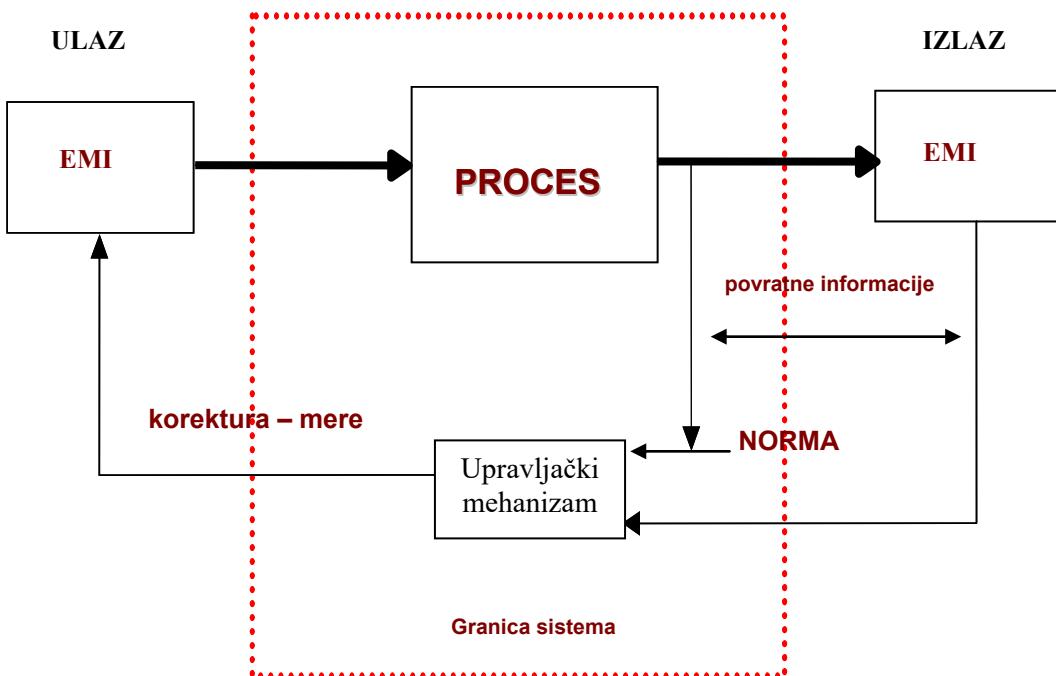
1.4.2 Osnovni pojmovi sistema

Granice sistema. U definiciji je rečeno da je sistem celina izdvojena iz okruženja granicama koje možemo utvrditi. Teoretičari razlikuju otvorene i zatvorene sisteme:

- **Otvoreni sistemi** su zapravo svi sistemi koji iz okruženja nešto dobijaju i u okruženja nešto daju (izlučuju). To važi za sve žive organizme u prirodi, koji su takođe sistem i za sve organizacione sisteme. Živa bića se hrane, dišu i slično, u okruženje izlučuju pojedine elemente (drvo recimo kiseonik, ljudi svakako ideje), na kraju i sami postaju deo okruženja.
- **Zatvoreni sistemi** su više teorijske prirode, u praksi ih praktično nema i ne koristimo ih, ako ništa ne traže od nas i ako nam ništa ne nude. Ipak, ponekad iz praktičnih razloga, određene međusobno povezane elemente zamišljamo same za sebe kao sistem. Obično koristimo taj pristup u analizama i istraživanjima kada želimo da se posvetimo samo delu sistema. Ako želimo da uredimo pojedinu funkciju (recimo razvoj proizvoda), onda ćemo definisati razvojnu funkciju kao zatvoren sistem. Jednostavno zato da ne bi vršili preuređivanje (reinženjering) celog preduzeća, jer to nije potrebno ili zato što nemamo vremena, novca ili nečeg drugog. Znači, granice određujemo sami. Sve ostalo što nismo opredelili kao sistem ostaje kao okolina.

Potrebno je naglasiti da to mogu da rade samo istraživači, koji u svom razmišljanju unapred predviđaju veze, koje će kasnije morati da uspostave. Inače, može da se dogodi da se pri poboljšanju organizacije jedne službe izgubi neka druga važna funkcija ili zbog toga neka druga služba može da dođe u težak položaj. Npr.: reorganizovana prodaja počne iznenada veoma uspešno da prodaje određene proizvode i stvaraju sa uska grla u proizvodnji, koja ne mogu da se odstrane zbog finansijskih sredstava.

ŠEMATSKI PRIKAZ SISTEMA



Slika 7: Šematski prikaz otvorenog sistema

Ulaz - transformacijski proces – izlaz. Bez ovog procesa nijedan otvoren sistem ne može da opstane. Ulaz u organizacioni sistem su resursi, materijal, mašine, finansijska sredstva, ljudi i informacije. Sistem će transformacionim procesom promeniti ulazne komponente u izlazne - proizvode, usluge, nove informacije. Na šemi su dati, nešto pojednostavljeno, ulazi i izlazi, skraćeno EMI, što znači energija, materijal, informacije. Čovek se javlja kao izvor, mada pre svega kao nosilac ideja i zadataka, nosilac informacija i kao personalizovana energija. Na žalost, ljudi još uvek doprinose više rukama nego glavom.

Struktura. Sistem sam po sebi je sastavljen od delova. Ima, znači, nekakvu strukturu. Organizacioni sistemi su, takođe, strukturisani zbog čega u svim strukturama dolazi do određene horizontalne i vertikalne diferencijacije, a sa tim i do hijerarhije. Važno je primetiti da:

- a) kod organizacionih sistema postoji **diferencijacija funkcija**, odeljenja i službi. Pokreću je parcijalni interesi spoljnih činioča, koji daju prednost pojedinim delovima sistema, pa i određene racionalnosti nameću pojedinačnoj obradi podsistema, na to utiču i interesi unutrašnjih činilaca – zaposlenih;
- b) istovremeno, postoji i **integracija u celinu**, u sistem. Integracione sile moraju biti dovoljno snažne da održe sistem zajedno. Na to utiču spoljašnji i unutrašnji činioči (npr. ekonomika zahvata), ima i negativnih, spoljašnjih činioča (vlasnika, neprijatelja zahvata,

konkurenčija), a i unutrašnjih činioca (nezdrave ambicije, želje za osamostaljenjem, negativne neformalne grupe).

U strukturi je važna kako količina elemenata (materijala, mašina, informacija) tako i njihova povezanost – odnos. Ništa nam ne koristi posedovanje dovoljne količine materijala, ako nije tamo gde je potreban. Slično ili još više, važi za informacije. Kada čujete priču: "to bi morali da znaju!", svedok ste loše strukture sistema u podsistemu informacija.

Povratna veza. Povratna informacija je najvažnija stvar za organizacione sisteme. Na osnovu tih informacija, preduzeće se prilagođava stvarnom stanju okruženja donošenjem konkretnih odluka. Preduzeće mora ostvariti takav način praćenja događaja u okruženju, koji će dati pravovremene informacije. Ta zaštita povratnih informacija mora biti ugrađena u sve podsisteme da bi pravovremeno uočili devijacije funkcionisanja sistema ili određenog podsistema.

Dinamička ravnoteža. Sistem ostaje u dinamičkoj ravnoteži, odnosno u stabilnom stanju kontinuiranim dotokom ulaza i prihvatljivošću izlaza za okruženje. Sistem se svakako može vratiti u stabilno stanje, čak iako je ispašao iz njega i to po principu negativne entropije. Taj princip veoma dobro funkcioniše kod manjih sistema i kod podsistema, dok se kod velikih sistema stabilno stanje održava rastom i ekspanzijom velikog preduzeća: osvajanjem novih područja, novih tržišta, otvaranjem novih proizvodnih linija, udruživanjem sa nekim drugim preduzećem, kupovanjem drugih preduzeća itd.

Ekvifinalnost. Za organizacione sisteme je veoma važno da mogu iz različitih početnih situacija i na različite načine, postići isti rezultati s obzirom na iste ciljeve. Što znači i sa različitim ulaznim vrednostima i sa različitim internim aktivnostima.

Entropija. Za sve sisteme je karakteristično da samim nastankom sistema ili podsistema počinje "raspad" tog upravo nastalog (pod)sistema. Tako se postavljena organizacija počinje osipati (ne izvodimo je tako kako je zamišljena), upravo izrađena mašina počinje da rđa, tek rođeno dete počinje da stari i slično.

Imajući u vidu da entropija u organizacionom sistemu raste, ovi sistemi se kreću prema neredu, haosu i raspadu. U slučaju da uređivač sistema (u šemi to je upravljački mehanizam) ništa ne uradi, sistem će ubrzano propasti. Ovo je primer za propadanje preduzeća koje nije regulisalo (intervenisalo na) nezadovoljavajuće vođenje, kvar, propadanje maštine zbog lošeg održavanja, preranu smrt čoveka zbog nezdravog života i slično.

Sistem to rešava uvođenjem većeg broja izvora, promenom kvaliteta izvora ili promenom odnosa između tih izvora (promena organizacije). Tim promenama povećavamo **negativnu entropiju**, što jednostavno znači održavanje i razvoj postojećeg sistema, odnosno njegovo jačanje.

Održavanje stanja i aktivnosti za prilagođavanje. Svaki sistem se trudi da zadrži postojeće stanje što duže. Svi podsistemi deluju u međusobnoj ravnoteži, ceo sistem je u ravnoteži sa okolinom i trudi se da izbegnu sve što bi moglo da ih izbací iz ravnoteže.

Imajući u vidu da su promene u okruženju neizbežne kao tržišne, tehnološke, političke, pravne, demografske, sistem se mora kontinuirano prilagođavati svim promenama. Sistem će pokušati da održi svoje tekuće poslovanje, svoj proizvodni program, svoja

tržišta, osoblje, dobavljače, a ni **za** trenutak ne sme zaboraviti na sopstveno prilagođavanje. To će činiti predviđanjem budućnosti, primerenim planiranjem i na osnovu toga lansiranjem novih proizvoda i usluga na tržište.

Namena i ciljevi. Svaki sistem, koji čovek stvara ima neku namenu i stvoren je zato da se nešto napravi, izradi, ostvari. Organizacija je nastala, jer **ljudi imaju neke ciljeve, koje ne mogu sami da dostignu.** I postojeće organizacije imaju uvek neke ciljeve.

Sasvim je sigurno da svaki otvoreni sistem ima kao cilj svoje preživljavanje, iako to nije cilj na visokom nivou. Inovacije i stvaranje novog su ciljevi na visokom nivou. Bez takvih ciljeva, sistem će pre ili kasnije doći u područje rasta entropije, što ga može veoma brzo dovesti do maksimalne entropije, do propadanja. Ni u jednom trenutku preduzeće, kao organizacioni sistem, nema samo jedan cilj. Ciljeva je uvek više - na području tržišta, proizvodnje, razvoja, odnosa sa okolinom, povezanih sa kadrovima, uspešnošću, itd. zato preovlađuje mišljenje da su organizacije sistemi sa više ciljeva i hijerarhijom ciljeva.

Cikličnost događanja. Ulas u sistem omogućava proces transformacije koji daje konačni izlaz u okolinu, što nam osigurava sredstva (uglavnom finansijska) za nabavku novih ulaznih resursa u sistem. Tako se ciklus osigurava uvek iznova, što osigurava opstanak sistema.

Rast i ekspanzija. Zbog zaštite samog sistema usled "napada entropija", sistem koristi deo energije za "negativnu entropiju" tj. za popravljanje propaloga. Zato moramo dovoditi više energije u sistem nego što se koristi za sam proces. To izaziva potrebu da sistem raste, što za preduzetnički sistem znači veći broj tržišta, više izvora, više procesa. Ukratko, rast preduzeća.

1.5 TIPOVI ORGANIZACIJE

Organizacija u inovativnom okruženju. Takvo okruženje je karakteristično za savremena događanja. Njegove karakteristike su:

- potražnja za proizvodima se može drastično promeniti, ponekad i u veoma kratkom vremenskom periodu, jer konkurenca može neočekivano pustiti nove proizvode na tržište;
- nenadane, neočekivane promene proizilaze iz prirode konkurenca na tom području,
- postoji ekstremno brze tehnološke inovacije i razvoj novih proizvoda. U takvom okruženju se organizacije jako oslanjaju na istraživanja i razvoj da bi opstale.
- vladina politika u vezi sa propisima i porezima brzo se menja u želji da održi korak sa pojmom velikog broja novih, tehnološki naprednijih proizvoda, koji dolaze na tržište.

Primer takvih proizvoda su računari, elektronika **uopšte**, svemirska tehnologija, bioinženjeriing itd.

Takva preduzeća su pod stalnim pritiskom inovacija i potreba za novim proizvodima. Za takva preduzeća je najvažnija kreativnost, a ne efikasnost. Zato zadaci uopšte nisu

propisani, jer se mogu menjati iz dana u dan. Najvažnije je da zaposleni imaju ista stanovišta i poverenje u ono što rade, u ciljeve koje su delimično sami postavili. Ogroman značaj ima individualna inicijativa.

Na osnovu svojih zapažanja i analiza, ustanovili su da se preduzeća moraju prilagoditi okruženju u kome se nalaze i da organizacija i menadžment moraju biti različiti ako se preduzeće nađe u različitim okruženjima. U tom smislu, razvili su dva ranije opisana tipa organizacije u zavisnosti od tipa okruženja preduzeća. Svakako, potrebno je naglasiti da se svi njihovi predlozi za organizacije zasnivaju na načelima otvorenog sistema, u kome neke organizacije u zavisnosti od okruženja mogu imati čvršću organizaciju, dok druge nužno zahtevaju visoku fleksibilnost. Njihov model baš to definiše sa puno detalja.

1.5.1 Mehanistički tip organizovanosti

Taj model organizacije karakteriše viši stepen centralizacije, kontrole i autoriteta. Preduzeća su visoko specijalizovana, tehnološki uslovi se tokom vremena ne menjaju mnogo. Zadaci su potpuno definisani, tehničke metode propisane. Model je primeren kada³:

1. je okruženje stabilno i sigurno;
2. su ciljevi poznati i dobro definisani;
3. je postojeća tehnologija relativno stabilna i ako se ne menja;
4. postoje rutinske aktivnosti i kada je naš glavni cilj produktivnost;
5. su odluke rutinske, koordinacija i kontrolni procesi se zauzimaju da ostvare čvrsto strukturisani hijerarhijski sistem.

Vlada mišljenje da je sistem stabilan, čvrst, neelastičan.

1.5.2 Organski tipovi organizovanosti

Taj tip organizacije je karakterističan po većem stepenu decentralizacije, naglasak je na specijalnim zadacima i na snažnim horizontalnim komunikacijama.

Najveća pažnja je posvećena organizacionim ciljevima i međusobnoj povezanosti zadataka, koji se prilagođavaju jedni drugima i onda se ponovno definišu na osnovu interakcije članova organizacije.

Sve procedure su samo grubo specifikovane. Članovi organizacije preuzimaju odgovornost za izvršavanje zadataka bez obzira na status ili ulogu koju imaju. Zauzimaju se da se znanje širi i koristi u organizaciji, tamo gde je potrebno. Funkcionisu sve vrste komunikacija u zavisnosti od toga gde je informacija potrebna. Važnije je izvršavanje zadataka od poslušnosti.

³ Vila, str.163

Taj model organizacije je pogodan kada:

1. je okolina nesigurna i turbulentna;
2. su ciljevi različiti i promenljivi;
3. je tehnologija kompleksna i dinamična;
4. postoje mnoge nerutinske aktivnosti, kod kojih su važne inovacije i kreativnost;
5. se koriste hevristički³⁷ procesi odlučivanja, koordinacija i kontrola se vrše na osnovu međusobnog prilagođavanja.

Takav sistem se smatra kao elastičan i adaptibilan.

Neke organizacione karakteristike oba modela su prikazane komparativno u **sledećoj tabeli**⁴:

MEHANICISTIČKA	ORGANSKA
Zadaci su visoko specijalizovani	Zadaci teže da budu nezavisni
Zadaci treba da ostanu striktno definisani, osim ako ih menja više vođstvo	Zadaci se neprekidno prilagođavaju i redefinišu u međusobnoj interakciji
Posebne uloge (prava, obaveza i metode) su propisane za svakog zaposlenog	Uopštene uloge su promenljive (odgovornosti za rezultate su opšte definisane)
Struktura kontrole, nadležnosti i komunikacija je hijerarhijska	Struktura kontrole, nadležnosti i komunikacija je mrežna
Komuniciranje je pre svega vertikalno između nadređenih i podređenih	Komuniciranje je dvostrano, kako vertikalno tako i horizontalno i zavisi od toga gde je korisnik informacija
Komunikacije su pre svega u obliku uputstava i izdatih odluka nadređenih i traženih informacija od strane podređenih	Komunikacije su pre svega u obliku informacija i saveta između svih nivoa u organizaciji

Slika 8: Razlike između mehanicističke i organske organizovanosti

1.5.3 Procesno gledište organizacije

Procesno gledište predstavlja antipod klasičnim hijerarhijskim strukturama organizacije. Shvaćen je kao celina za razliku od podela na funkcije i slično. To znači da se taj tip organizacije zasniva na transfunkcijskoj osnovi, znači mimo granica među poslovnim funkcijama koje se prepliću sve vreme procesa, od početka do kraja.

⁴ (Ivanko 113)

Decentralistički pristup je radikalno drugačiji od centralističkog. **Organizaciona struktura se zasniva na timovima, a ne na funkcijama.** Osnovni noseći element organizacije ovakve vrste su jedinstveni i nezavisni timovi, bez obzira na to da li pripadaju različitim funkcijama i odeljenjima. Top menadžment je usredsređen na outpute, a ne na inpute. Shvatanje obavljanja posla je orijentisano na proizvod tima, ne na radno mesto (službu) pojedinca. Takva struktura podrazumeva interakciju kulture, karaktera i atmosfere u preduzeću. U potpunosti poštuje ljudska gledišta, jer se zasniva na njima. Njena velika i dokazana prednost leži u stvaranju nove motivacije u saradnji između svih zaposlenih i ka budućnosti usmerenog vođenja, sa uvidom odozdo do gore.

Većina misli da decentralizacija znači gubitak kontrole i u tome greši. Potrebno je verovati u uspeh decentralizovanosti, koja pruža najveću širinu saradnicima tako da mogu biti agresivni i inovativni i mogu svoj posao obavljati na odgovarajući način. Karakteristika organizovanja na ovakav način je kontinuirana inovativnost i stalna spremnost na brze odzive i na promenjene zahteve okruženja.

Prelaz iz organizacionog u procesni oblik

Uloga pojedinca u procesnom obliku je drugačija nego u prošlosti. Kako nijedan proces ne može da osigura potpunost, procesni oblik zahteva i drugačije lične osobine pojedinca. Uz činjenicu da procesni oblik zahteva ljude **koji stvaraju kvalitet**, proučićemo lične osobine pojedinca sa stanovišta motivacije, inteligencije i stvaralaštva.

Razlike pri prelazu iz organizacionog u procesni oblik organizovanosti, prikazuje sledeća tabela:

Organizacioni oblik	Procesni oblik
1. problem su radnici	1. problemi su procesi
2. izvršenje svog posla	2. grupno postizanje ciljeva
3. razumevanje svog posla	3. shvatanje uključivanja u grupne procese
4. merenje rezultata pojedinca	4. merenje rezultata procesa
5. menjanje ljudi	5. promena procesa
6. uvek možemo unajmiti bolje radnike	6. uvek možemo poboljšati procese
7. motivisanje ljudi	7. odstranjivanje ograda između procesa
8. kontrolisanje zaposlenih	8. ulaganje u znanje ljudi
9. ne verujte nikome	9. svi deluju zajedno
10. ko je pogrešio	10. šta je uzrok grešaka
11. popravke grešaka	11. smanjivanje grešaka i sprečavanje odstupanja

Slika 9: Razlike između organizacionog i procesnog oblika

Iz razlika u tabelama vidi se da sa pomakom organizovanosti u smeru procesnog pristupa dobijamo višestruke koristi. Ukratko, pogledajmo neke važnije.

U sredinama gde su problem radnici zapravo nemaju realne mogućnosti da probleme koji se pojavljuju u obliku promenjenih zahteva kupaca reše povoljno, jer bavljenje "lošim radnicima" uvek je kontraproduktivno. Obično se stvari razvijaju u smeru disciplinskih mera (snižavanje motivacije, premeštanja "krivaca", u težim slučajevima razni otkazi). Sve to zajedno ne daje željene rezultate, daje čak i lošije, dok se mi bavimo radnicima vreme prolazi, a kupac je otišao na drugu stranu. Sada imamo situaciju da smo izgubili kupca, izgubili saradnika, a ne znamo da li će sledeći biti bolji. Kvalitet radnika zavisi od njegovog vođe, zato on ostaje u organizaciji, na svom radnom mestu. Menjati procese znači poboljšavati organizaciju i saradnike, koji na tim promenama uče i niko nema ništa protiv procesa. Znači, nema otkaza, pa prema tome ni otpora. Zato je vreme reakcije bitno kraće, kupac je zadovoljan, zaposleni takođe, kao i vođstvo organizacije i vlasnici.

Šta je uzrok grešaka? U hijerarhijskom tipu organizovanosti pažnja zbog grešaka je usmerena na traženje "krivca". Pretpostavka je da se sastala određena grupa sa namerom da grešku popravi. Razume se da "prvo treba" naći odgovornog za grešku. Na tom nivou, obično se problem reši i nažalost završi bez kvalitetnog rezultata. Da li se uopšte sećaju cilja, recimo, naše proizvodnje? Na početku procesa, stajalo je zadovoljenje zahteva kupca, sada se sve okrenulo u svrhu "traženje i obračun" sa krivcem za grešku. I ko nam može najviše pomoći u rešavanju problema? Razume se "krivac", jer on najviše zna o procesu, koji obavlja. Kako nam može pomoći? Ne može, jer mu ne dozvoljavamo da predloži sa argumentom da je već pokazao koliko zna i očekujemo da će da čuti dok mi rešavamo njegov problem.

Tamo gde je "krivac" proces, koji dopušta greške, naš saradnik može neopterećeno da objasni zašto je došlo do greške, jer je nije namerno napravio. Biće dovoljno da mu pomognemo da promeni proces i predmet će biti uređen za duže vreme, a radnik će biti uspešan.

2. ORGANIZACIONE STRUKTURE

Namena poglavlja:

- Upoznati osnove organizacione strukture;
- Upoznati činioce, koji utiču na oblikovanje organizacione strukture;
- Upoznati poslovne funkcije, namenu njihovog oblikovanja, njihovu sadržinu, ulogu u saradnji u procesima poslovnog procesa.

Ključne reči:

- organizaciona struktura, vrste struktura, poslovne funkcije, organizaciona šema, prodaja, razvoj, planiranje, nabavka, proizvodnja, kadrovi, finansije, računovodstvo.

2.1 KOMPONENTE ORGANIZACIONE STRUKTURE

Kada govorimo o organizacionoj strukturi, ljudi pred sobom obično vide neku nacrtanu organizacionu šemu. Usuštini ona predstavlja samo sliku mnogo veće i kompleksnije ideje. Organizaciona struktura ima 3 osnovne dimenzije; komponente:

- I. **Kompleksnost** ili kako je još nazivaju **vertikalnom i horizontalnom diferencijacijom**. Pojednostavljeni rečeno, pod tim podrazumevamo razvijenost organizacije po širini i vertikali. Oblik organizacije se zasniva na određenim kriterijumima, koji opredeljuju širinu strukture, t.j. broj međusobno jednakih organizacionih nivoa (broj fabrika, sektora i slično). Drugi vid je vertikalna struktura ukoliko imamo više nivoa vođenja i govorimo o hijerarhiji.
- II. **Formalizaciju** određuju propisanost i standardizovanost nekog zadatka ili izvršavanje nekog posla. Izvršava se pomoću organizacionih propisa i različitih uputstava, koja se mogu davati u pismenoj ili usmenoj formi. Formalizacija je veća u srednjim i velikim preduzećima u odnosu na male organizacije.
- III. **Centralizacija** opredeljuje koncentraciju prava za donošenje odluka. Ako je to pravo više ili manje preneto na organizacione jedinice, govorimo o različitim stepenima **decentralizacije**. Savremena nauka o organizovanju baš na toj tački gradi nove smerove. Sve više se naginje ka decentralizaciji struktura, da bi odgovornost bila preneta što niže u strukturi, sa što više ovlašćenja.

2.2 NIVOI ORGANIZACIONIH STRUKTURA

2.2.1 Formalizovana struktura preduzeća

Formalizovana struktura predstavlja planiranu strukturu, koju uspostavljamo zbog što veće efikasnosti preduzeća. Zato takva struktura postavljena uvek na početku poslovanja (kada preduzeće osnivamo ili kao deo procesa) kasnije počinje da se menja, pod uticajem različitih činioča i postaje manje optimalna.

2.2.2 Neformalna struktura preduzeća

Neformalna struktura predstavlja spontano nastalu strukturu, koja se razvila pod uticajem zaposlenih koji ponekad u cilju povećanja efikasnosti organizacije počinju da rade mimo, ponekad krute, formalne organizovanosti. Drugi razlozi koji doprinose razvoju neformalne strukture su različiti razlozi zaposlenih, koji nisu povezani sa povećavanjem efikasnosti formalne strukture, nego zbog posebnih interesa tih zaposlenih.

Većina vođa nadređenih nivoa gleda na te neformalne grupe, koje vode neformalne vođe, sa dosta skepse, ako nei negativno. Čini im se da ta organizovanost, koja nije propisana, predstavlja snižavanje njihovog ugleda. Iako ta sumnja nije sasvim bez osnova, najčešće se pokazuje da je neformalna struktura nastala zbog slabosti vođe, koji usled lošeg vođenja ne rešava probleme.

Te neformalne strukture nastaju uvek i u svim uslovima (planinari se uvek, pre ili kasnije, počinju da druže intenzivnije). Razlika je samo u tome da li u okviru redovnog posla poboljšavaju formalnu strukturu predlozima i poboljšanjima ili je sve više ignoriraju i razvijaju svoju "substrukturu".

Savremeniji menadžeri pokušavaju da korisno upotrebe te neformalne strukture, koje imaju i pozitivne osobine koje treba znati iskoristiti. Te strukture stvaraju, neguju i **razvijaju društvene norme**, koje su važne zaposlenima i predstavljaju organizacionu kulturu. Te strukture **podstiču efikasnost i oslobođaju komuniciranje** u kolektivu, koje i te kako utiče na efikasnost preduzeća. One daju saradnicima **zadovoljstvo i status**, koji nedostaje u formalnoj strukturi.

2.3 OSNOVNE ORGANIZACIONE STRUKTURE

2.3.1 Autoriteti i organizacione strukture

Kada govorimo o autoritetu, shvatamo autoritet kao pravo naređivanja koje ima nadređeni u odnosu prema podređenom. U organizaciji to povezujemo sa hijerarhijom.

U organizaciji postoje i neki drugi oblici autoriteta na osnovu kojih se u odgovarajućoj organizacionoj strukturi razvijaju posebni oblici odnosa između funkcija i odeljenja.

Poznajemo tri vrste organizacionih autoriteta:

- **Linijski autoritet**, kojim je definisano pravo naređivanja;
- **Štabni autoritet**, kojim se definiše pravo savetovanja;
- **Autoritet funkcije**, kojim je definisano pravo postavljanja zahteva.

Sa gledišta različitih nivoa autoriteta, poznajemo više vrsta organizacionih struktura:

1. Linijsku organizacionu strukturu;
2. Štabno - linijsku organizacionu strukturu;
3. Funkcijsku organizacionu strukturu;
4. Divizijsku organizacionu strukturu;

5. Projektnu organizacionu strukturu;
6. Matričnu organizacionu strukturu;
7. AD HOC organizacionu strukturu;
8. Druge manja korišćene organizacione strukture: virtuelna, mrežna, itd.

Teško je govoriti o dobroj ili lošoj strukturi, jer svaka od tih struktura ima određene prednosti kao i nedostatke. Svakako, projektna struktura organizacije je modernija od linijske strukture, iako je to uslovljeno ciljevima preduzeća i njegovim položajem na tržištu, u okruženju i slično.

Naime nije svejedno da li govorimo o savremenoj računarskoj kući ili o vatrogasnoj brigadi. Vatru još dugo nećemo gasiti na projektantski način, a tehnološki visoko zahtevne proizvode nećemo praviti u okruženju sa linijskom organizacionom strukturom.

2.3.2 Linijska organizaciona struktura

Linijska organizaciona struktura je mnogo starija od prvih industrijskih preduzeća. Razvila se dve hiljade godina pre nove ere, u organizacionoj literaturi, kao i u praksi vođenja poznata je pod različitim imenima: linijska, hijerarhijska i piramidna, ponegde kao piramidalna organizaciona struktura. Linijska organizaciona struktura je još danas značajna za razne verske organizacije, vojsku, a u prilagođenom obliku i za industrijske organizacije.

Linijski autoritet je opredeljen pravom naređivanja nadređenog i izvršavanja od strane podređenog. Vodeći u preduzeću imaju pravo odlučivanja i počinjanja samostalnih akcija u okviru organizacione politike. Taj odnos je jednostavan i direkstan i teče u liniji (linijski) od najvišeg do najnižeg nivoa organizacije. Vode u takvim organizacionim strukturama nazivamo najčešće linijskim vođama. U takvoj organizacionoj strukturi, komunikacije teku pre svega odozgo nadole i svakako odozdo nagore, i stižu u znatnoj meri iskrivljene.

U novijoj organizacionoj teoriji, taj oblik organizovanosti je predmet oštih kritika. Mnogo organizacijskih teoretičara, posebno onih sa područja organizacionog ponašanja, misli da linijske organizacione strukture nisu više upotrebljive u organizaciji savremenog preduzeća. Rekli smo da je upotrebljivost organizacione strukture zavisna od vrste odluka i razume se od uslova poslovanja.

I u savremenoj organizaciji postoje uslovi za odlučivanje, za koje je primerenija linijska organizaciona struktura. Ti uslovi su:

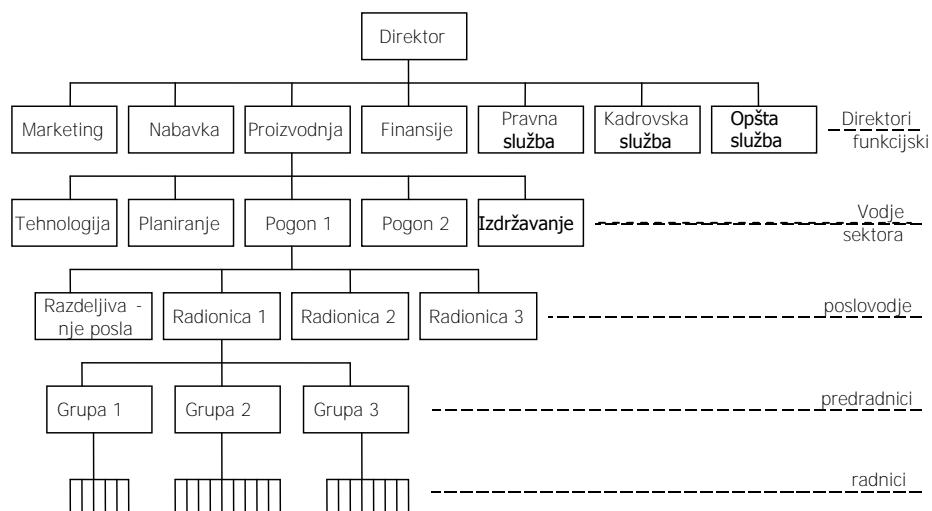
slučajevi kada se odluke moraju brzo doneti, jer ih zahtevaju posebni uslovi;

ako su odluke rutinske, kao npr. operativne proizvodne odluke, dispozicija posla, zaštita posla, prioriteti proizvoda itd. Značajno za takve odluke je da ne zahtevaju stvaralački napor. Ljudi sa visokim stepenom stvaralaštva, svakako žele da izbegnu takvo odlučivanje i nisu pogođeni ako neko drugi brine za takve odluke;

slučajevi nerutinskih odluka, ako sa njima nije pogoden ugled podređenih, njihova materijalna korist ili druge prednosti povezane sa položajem na njihovim radnim mestima;

kada se odluke odnose na grupu ljudi, čiji je posao međusobno povezan tesno u prostoru i vremenu, kao npr. tekuća traka. Kod takvih odluka je potrebno da vođe kontrolišu proizvodni proces i da sami odlučuju o stvarima, koje osiguravaju ostvarivanje ciljeva.

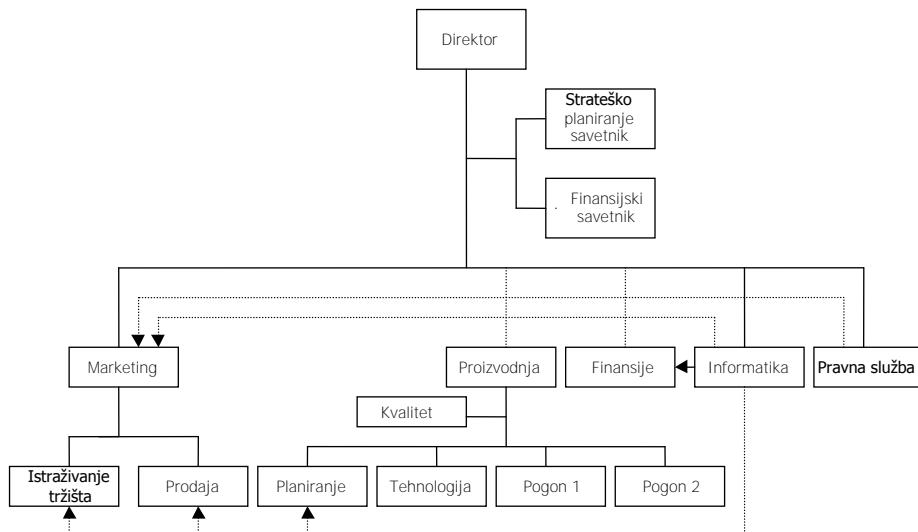
Linijska organizaciona struktura je efikasnija u poređenju sa drugim u takvim okolnostima kada podređeni ne traže psihološko zadovoljstvo ako ih organizacija ne interesuje, ako je mrze i potpuno su protiv njenih ciljeva. Znači, možemo zaključiti da je linijska organizaciona struktura veoma nemoderna, ali da postoje određene okolnosti kada se pokazuje kao najdelotvornija, znači i primerena.



Slika 10: Linijska organizaciona struktura

2.3.3 Štabno - linijska organizaciona struktura

Štabno-linijska organizaciona struktura zasniva se na autoritetu štaba, koji je po svojoj prirodi savetodavnog značaja. Sistem je već dugo poznat, pre svega u vojnom krugovima. Štabni organi se javljaju u dva oblika. Prvi oblik je lični štabni organ, to je obično osoba koja savetuje važnijeg menadžera. Postavlja se negde uz vodećeg menadžera i ima privremenu ulogu savetovanja. Drugi oblik štabnog organa može da bude u obliku odeljenja, grupe, ukratko više ljudi, koji se odnose na određeno stručno područje i koristi ih većina, odnosno celo preduzeće za razliku od prvog oblika.



Slika 11: Štabno - linijska organizaciona struktura

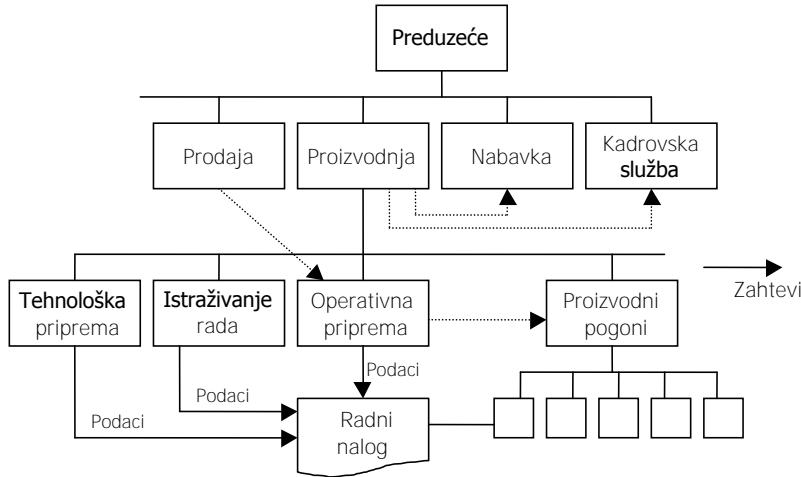
Štabni organi u obliku grupe mogu biti računski centar, marketinška ekipa, razvojna ekipa i slični štabni organi. Takve štabne službe osiguravaju stručna savetovanja iz oblasti svoje specijalizacije, bilo kome iz preduzeća ako se za to ukaže potreba.

Ovakav oblik organizacione strukture može da dovede do konflikata između linijskih organa, linijskih vođa i štabnih organa, savetnici mogu imati različite poglede na istu stvar, možda različite ciljeve, različito stručno obrazovanje, itd.

2.3.4 Funkcijska organizaciona struktura

Funkcijska organizaciona struktura oslanja se na autoritet funkcije. Znači, zahtev jedne poslovne funkcije od druge poslovne funkcije za izvršenje određenog radnog zadatka ili izvršenja nekog posla predstavlja "narudžbu". Takav slučaj imamo kada prodajna funkcija naruči od pripreme posla, izradu određenog broja komada nekog proizvoda, kao radni zadatak itd. Slična situacija može se pojaviti kada proizvodnja da zahtev kadrovskoj funkciji da joj obezbedi određene kadrove, određeni broj, strukturu, starost, koji ispunjavaju određene uslove itd.

Linije između pojedinih prozorića nacrtane strukture znače obavezno izvršavanje naloga. Takva vrsta organizacione strukture koristi poslovne funkcije, koje je ranije razvio Fajol. Njihovi međusobni odnosi se izvršavaju po principu naručivanja i preuzimanja posla. Dakle, u takvoj vrsti organizacione strukture **funkcije su međusobno ravnopravne**, znači proizvodnja u našem slučaju nije nadređena kadrovskoj funkciji. Radi se o ravnopravnim funkcijama, koje međusobno komuniciraju u smislu naručivanja.



Slika 12: Funkcijska organizaciona struktura

2.3.5 Divizijska organizaciona struktura

Ova organizaciona struktura se oslanja na veliku samostalnost pojedinih jedinica. Koristi se po pravilu u veoma velikim preduzećima koja u svom sastavu imaju više manjih samostalnih jedinica. Svaku takvu jedinicu nazivamo **divizijom**. Za takvu organizacionu strukturu postoji više razloga:

- Preduzeće je postalo preveliko i zbog toga je teško upravljati njim. Mogu se proizvoditi isti proizvodi, ali različitim tipova što znači da unutar pojedine divizije imamo veliku količinu jednog tipa u više varijanti (primer automobilske industrije, gde giganti organizuju svoje poslovanje po divizijama, a svaka divizija izrađuje jedan tip automobila u različitim varijantama).
- Za razliku od prethodnog, imamo preduzeća, koja se bave potpuno različitim proizvodima, kao što su fabrike lekova, drvna industrija, železare itd. Ukratko, veoma različita proizvodnja.
- Proizvodnja sličnih ili skoro jednakih proizvoda, ali se proizvode na različitim krajevima sveta iz određenih razloga. Poznati su proizvodi koji nisu pogodni za dugačak transport, npr. pivo, razne flaširane stvari (osim luksuznih kao što su vina its.).
- Isto preduzeće proizvodi za različite kupce (poznati su primeri kada ista fabrika proizvodi automobile i tenkove).

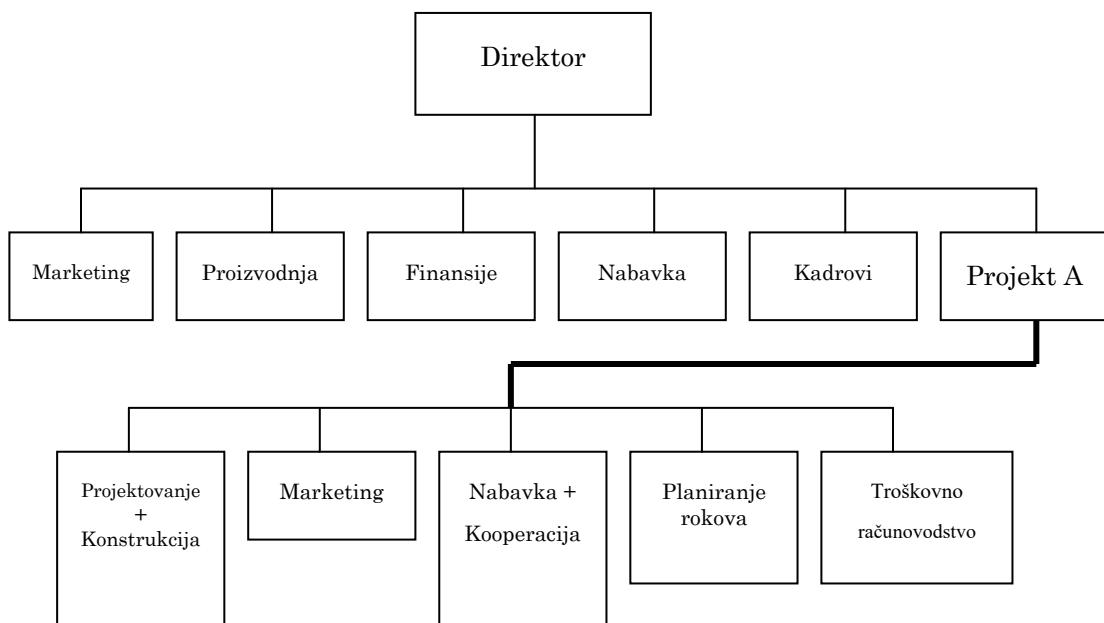
Svaka divizija je potpuno samostalno preduzeće sa svojim razvojem, prodajom, finansijama, proizvodnjom i drugim aktivnostima poslovnog procesa. Vođstvo velikog sistema daje divizijama samo osnovna usmerenja i bdi nad uspešnošću divizija. U takvim odnosima dolazi do konfliktних situacija i tendencija razbijanja konglomerata.

2.3.6. Projektna organizaciona struktura

Ova organizaciona struktura se razvila zbog određenih potreba u poslovnom procesu, koje su bile dosta drugačije od do sada obrađivanih. **Projekt je jednokratan zadatak**, ima svoj početak i kraj, ima izvore, trajanje, troškove i zahteva poseban način vođenja. Znači radi se o jednokratnim zadacima, koji se ne ponavljaju. Ako se ipak ponove u sličnoj formi, nikada se ne ponavljaju u istom obliku. Primer, građevinska firma gradi solitere, koji je svaki za sebe projekat, iako je deo projekta izgradnje celog naselja koje bi sadržavalo više solitera.

Neka preduzeća su organizovana projektno, praktično u celini, jer je njihov poslovni proces realizacija projekata. Takva preduzeća su građevinska preduzeća, brodogradilišta, ukratko fabrike, koje u jednom momentu rade samo jednu stvar, možemo reći jedan projekt, jedan proizvod. To je tipično u mašinskoj industriji, elektroindustriji, gde naravno ima i serijskih fabrika. Ipak mnoge od tih fabrika rade projektno, zaključje jedan posao sa jednim kupcem i tome slično.

U zavisnosti od važnosti projekta, deo organizacije se može izdvojiti i oblikovati kao projekat, što znači, da se javlja kao donekle samostalan subjekt, koji se u mnogo čemu razlikuje od matične jedinice. Ovo zovemo projektnom organizacijom, koja je više ili manje zavisna od matice, zavisno od veličine projekta ili lokacije projekta. Naime, kod veoma udaljenih lokacija kada preuzimamo poslove na drugom delu kontinenta, takva vrsta organizovanosti je gotovo obavezna. U slučaju, kada se projektna organizacija, značajnije odvaja od klasične organizacije matice, tada preuzima većinu poslovnih funkcija, kao što su trgovina, projektovanje, realizacija i još dosta toga, a ostalo dobija na slobodnom tržištu ili od svojih funkcionalnih jedinica matice. Po pravilu, to su finansijske usluge, delimično proizvodne usluge, kadrovske usluge i još ponešto.

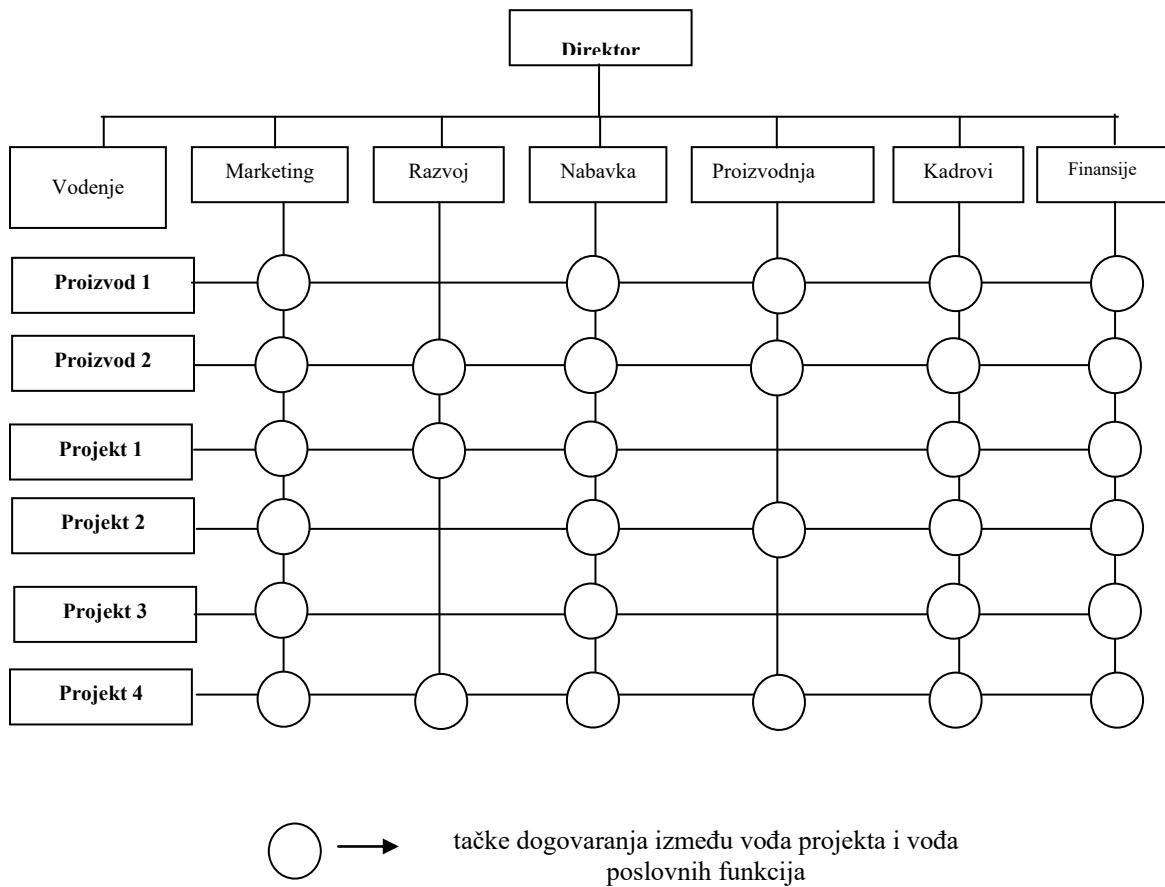


Slika 13: Projektna organizaciona struktura

2.3.7 Matrična organizaciona struktura

Da bi realizovali neki poseban zadatak (projektnog tipa), nećemo uvek organizovati odvojenu projektnu strukturu već ćemo za takav zadatak imenovati vođu projekta, koji će koristiti kadrovske potencijale po pravilu iz nama već poznatih poslovnih funkcija. Najčešći razlog tome je da za većinu projekata, koji se pojavljuju u određenom preduzeću, nije moguće svaki put posebno izdvojiti sve kadrove, jer ih jednostavno nemamo na raspolaganju, a bilo bi i preskupo. Zato su ti kadrovi locirani u stalnoj funkcijskoj strukturi, dakle, unutar poslovnih funkcija. Dogovorenii kadrovi se dodeljuju, konkretnom vođi projekta, a takvih vođa projekata ima više i oni se dodeljuju za projekte za određen broj sati, dana i slično. Kadrovske izvore možemo dodeljivati za projekte za različite periode i za različito vreme trajanja. Kada dođe do određenih "špiceva" na projektu, kadrovi će biti dodeljeni za ceo dan, kada je tok projekta manje intenzivan mogu raditi samo po nekoliko sati na dan ili nekoliko dana ništa. Tako radnici dodeljeni projektnom timu imaju dvojno vođstvo:

- Imaju svog linijskog vođu odeljenja, kome po linijskoj strukturi pripadaju i njemu su podređeni disciplinski i stručno. Znači, ostvaruju svoje potrebe, kao što su plata, odmor itd., a istovremeno njihova matrična jedinica brine za njihovo osposobljavanje, održavanje stručne kondicije itd.
- Za sve aktivnosti i svoj rad na pojedinom projektu su podređeni vođi projekta. Dakle, kada će se raditi, pod kakvim uslovima će se raditi, gde će se posao vršiti i za slične stvari, odgovoran je vođa projekta. Matrična organizovanost je dobila ime po svom izgledu. Kada nacrtamo takvu organizacionu strukturu, vidimo pred sobom zapravo matricu, u kojoj su po horizontali funkcijске jedinice, po vertikali projekti. Vođa projekta i vođa funkcijске klasične organizacije se dogovaraju za pojedinog učesnika, što predstavlja tačku konflikta i oni su dosta česti.



Slika 14: Matrična organizaciona struktura

Konfliktne situacije se pojavljuju pre svega zbog razlika u potražnji i ponudi kadrova određene sposobnosti. Naime, sve vođe projekata traže najbolje kadrove, koji razume se nisu neograničeni i potrebno je dogоворити неки pametan odnos, koji zadovoljava potrebe jednog i drugog projekta. U slučajevima kada organizacija ima kontinuirane porudžbine projektnog tipa, takva organizacija je dosta čvrsto formirana, uigrana, ukratko razvijena. U slučaju, kada narudžbine osciliraju, takva matrična organizovanost može da bude samo privremena.

2.3.8 AD HOC organizaciona struktura

U novije vreme, pritisci tržišta se javljaju kao veoma veliko ograničenje za postizanje poslovnih ciljeva, nekad normalni rokovi su postali predugački, menadžeri koji su odgovorni za realizaciju poslova moraju se snaći na drugi način nego što je to bio običaj ranije. Zato se u stručnoj literaturi i u razgovorima između menadžera sve češće pojavljuje reč adhokratija, što bi trebalo da znači da se oblikuje organizacija za određene, posebne slučajeve, doslovno od bilo čega, bilo kada za bilo šta, ukratko bez nekih pravila. Taj pristup je prouzrokovao stvaranje niza oblika organizovanosti od donekle nezavisnih timova, koji traže šta je ustvari problem, do drugih timova koji traže kako ubrzati razvoj

proizvoda, kao i do trećih timova, koji traže kako poboljšati kvalitet (ovi timovi su posebno poznati u Japanu). Pojavljuju se timovi, koji pokušavaju da reše najčudnije situacije, koje često uopšte ne pozajmimo, šta bi ustvari želeli. Vreme traži svoje, u šta će se sve to razviti pokazaće bliska budućnost. Kao i druge organizacione strukture, i ova ima svoje prednosti i nedostatke. Koliko god da se čini fleksibilna, ima u tome i odgovarajućih slabosti. Manja povezanost između struktura uzrokuje teškoće u vezi sa određivanjem odgovornosti i slični problemi.

Posebna teškoća u toj organizovanosti je velika količina sastanaka i drugih oblika komunikacija, koji se menadžerima čine depresivni i dosta nepoverljivo pristupaju tom obliku organizobamosti. Dosta je čest konflikt između stručnjaka različitih struka, jer nema čvrstog vođstva, stalno se postavlja pitanje ko je taj koji će da preseče akademske rasprave. Dakle, adhokratija nije primerena za stabilne odnose i koliko toliko uravnotežen način poslovanja, ali je oblik koji pokušava da odgovori na probleme raznih iregularnih situacija, kada zapravo ne znamo baš tačno šta da se radi.

2.4 ČINIOCI OBLIKOVANJA STRUKTURE ORGANIZACIJE

2.4.1 Spoljni činoci uticaja na oblikovanje organizacije

Kao spoljni činilac uticaja na oblikovanje organizacione strukture se uglavnom pojavljuju institucionalni odnosi u društvu, što znači situacije koje su određene zakonima, dogovorima, ekonomskim uslovima i drugim uticajima, koji nastaju u organima društva. Ta uspostavljena merila definišu delovanje pojedinog društva. Na odnose poslovanja koje propisuju vlast i druge institucije društva, preduzeće po pravilu ne može mnogo da utiče. Ostaje mu, ustvari, umetnost prilagođavanja dатoj situaciji i podešavanje svoje organizacione strukture tako da izvuče što je moguće povoljniji izlaz za sebe (učesnika tog procesa).

Globalizacija i sve veća tržišna usmerenost direktno usmeravaju organizacione strukture na promene, jer savremeni trendovi i sami događaji uslovljavaju organizacije na usmerenost ka kupcu.

To ima veliki uticaj na promenu organizacije, jer nije jednostavno usmeriti zaposlene u tom novom smeru. To je jedan od većih nedostataka preduzeća u današnjem vremenu, jer je neophodno zaista dobro čuti kupce, upoznati njihove interese da bi mogli sa proizvodnjom i prodajom proizvoda ili usluge zadovoljiti te potrebe.

Integracioni procesi sve značajnije utiču na savremena događanja u društvu, posebno na organizacionu strukturu pojedinog preduzeća. Radi se o tome da se u turbulentnom okruženju tržišne privrede neprestano događaju preuzimanja. Ta preuzimanja definišu poziciju pojedinog preduzeća, bez obzira na to da li je preuzeto ili je izbeglo da bude preuzeto. Naime, u slučaju preuzimanja neke poslovne funkcije, u celosti ili delimično, prenose se na onog ko preuzima, jer je preuzimanje zapravo tome namenjeno da onaj koji preuzima ovlađa preuzetim. Saglasno tome, menja se i struktura organizacije u preuzetom preduzeću. Na primer: u slučaju da preuzimalac preuzme razvojnu funkciju na sebe, u preuzetom preduzeću se obično sačuva neki manji deo razvojne funkcije, baš toliko razvijen da može da preuzima uputstva i zadatke razvoja, koji je prenesen na preuzimaoca. Takođe, menja se organizaciona struktura preduzeća, koje stvarno nije

preuzeto, ali su se zbog preuzimanja, na tržištu promenile okolnosti poslovanja kojima se to nepreuzeto preduzeće mora prilagoditi, što znači treba menjati strukturu organizacije.

Razvoj nauke i tehnike je element koji sve više definiše organizacionu strukturu pojedinog preduzeća. Zbog izvanrednog napredka na području razvoja tehnike, telekomunikacija, računarstva i drugih sofisticiranih sistema poslovanja, preduzeća se moraju, htela ili ne, prilagođavati novonastalim odnosima. Potpuno nekonkurentno bi ostalo preduzeće, koje bi danas pokušalo da posluje na način kako je poslovalo u vreme kada računara još nije bilo. Ne radi se o tome da li znaju da rade ili ne, problem je u tome da onaj koji radi sa boljom tehnologijom ima niže troškove. Znači, problem nije u tome hteti ili ne hteti, stvar je u tome da preduzeće jednostavno ekonomski ne može da zadrži način rada, koji nije primeren vremenu i stepenu tehničkog razvoja okoline.

2.4.2 Unutrašnji činioci uticaja na oblikovanje organizacije

Na oblikovanje organizacione strukture utiče više činilaca i teoretičari ih dele najčešće na spoljnje i unutrašnje. Osnovni unutrašnji činioci su ciljevi i strategija, zadaci i tehnologija, veličina, životni ciklus preduzeća, proizvod i lokacija.

Ciljevi i strategija. Organizacija definiše sve elemente još na početku: postavlja viziju; ciljeve, strategije, organizacioni oblik, postojanje i delovanje organizacije na duži period u budućnost. Sa time definiše i organizacionu strukturu. Top menadžment, kao jedan od svojih glavnih zadataka određuje ciljeve organizacije za više godina unapred. Ipak to nije jednokratan posao, već kontinuiran proces koji odgovara na promene u okruženju. Sa ciljevima definiše svoja htenja, svoje interese, a oblikovanjem strategija određuje put, odnosno puteve do tih ciljeva. Znači preduzeće mora postaviti prvo ciljeve, a zatim strukturu sa kojom će te ciljeve pokušati da dostigne, odnosno prestigne.

Zadaci i tehnologija. Dobro postavljeni ciljevi (više o tome ćemo govoriti kasnije) nude osnovu za oblikovanje centralnih zadataka za koje je potrebno opredeliti nosioce, radnu snagu, troškove, relacije prema drugim zadacima i ciljevima. Zadaci su onaj sadržaj koji se dodeljuje ljudima, organizaciono gledano; na mikro nivou znači na radnim mestima definišu se potrebna radna sredstva i informacije. Kada dodamo još i energiju, proces je spreman za realizaciju. Za sve to koristimo razne metode i tehnike, koje propisuju stručne funkcije: razvoj, tehnologija, ekonomika, kadrovska funkcija i drugo.

Tehnika. Tehnika predstavlja celinu radnih i drugih tehničkih sredstava kojima naši saradnici deluju na predmete rada, sirovine i druge elemente. Organizaciona struktura snažno zavisi od tehnike. Nije svejedno da li imamo moderno opremljeno preduzeće ili se radi o nekom ručnom pretovaru, doradi i slično. Od toga zavisi i nivo obrazovanja zaposlenih, njihovo angažovanje mozga, odnosno fizičke snage i zato je tome organizaciona primerena.

Tehnologija. Tehnologija predstavlja fizičke osobine procesa ili prerađe sirovina, materijala, informacija, nuđenja usluga ili bilo čega što preduzeće već radi. Tehnologija bitno utiče na organizacionu strukturu. Neke možemo i da standardizujemo. Na primer, sve klanice su veoma slične, kancelarije su iste namene, istog ranga i slično. Najlakše možemo predstaviti sebi uticaj tehnologije na organizacionu strukturu, ako pomislimo na osobine železare ili na naftno preduzeće ili na fabriku obuće. U fabrici obuće gotovo da

ne vidiš cevi, dok u naftnom preduzeću vidiš skoro samo cevi. U naftnom preduzeću je malo radnika, u fabrici obuće mnogo. Sve to utiče na strukturu organizacije.

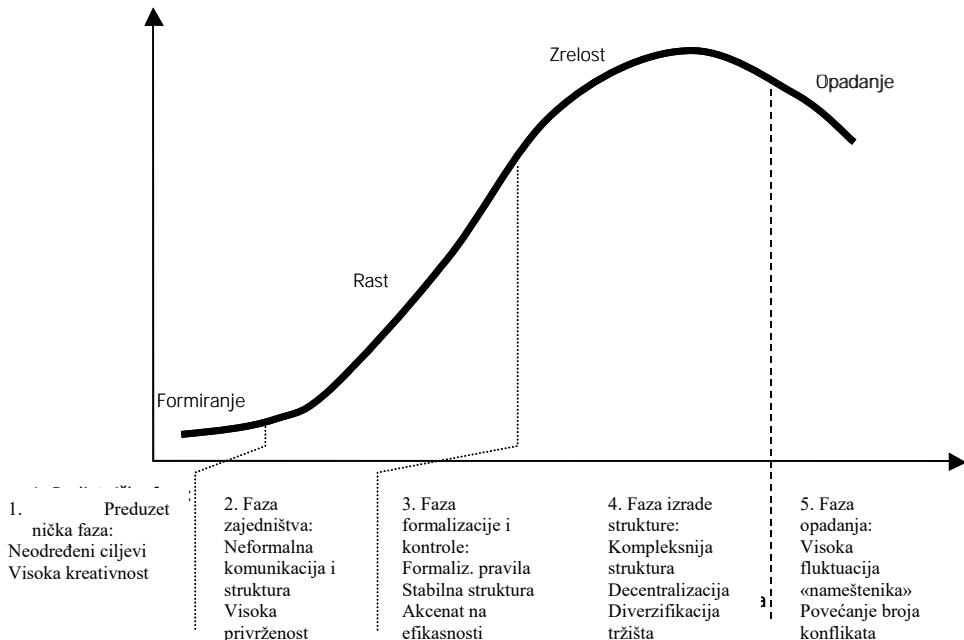
Veličina organizacije. Veličina organizacije je zapravo relativan pojam, jer to možemo posmatrati sa različitih stanovišta, kao na primer da li je veliko preduzeće sa stanovišta dobiti, broja zaposlenih, broja veza sa svetom ili možda po količini urađenih proizvoda. Bez sumnje, veličina organizacije bitno utiče na njenu strukturu. Radi se o tome da u većim organizacijama po pravilu koriste razvijeniju/razgranatiju strukturu. U njima obično ima više zaposlenih, zato je kod njih podela rada dosta različita u odnosu na manje firme gde većina ljudi ima dosta funkcija za razliku od velikih organizacija, gde se posao deli po pravilu detaljnije. Često manja preduzeća imaju pretežno lokalne interese, što znači da ne koriste velike strukturisane izvozne službe, velike finansijske službe i slično koje ima veliko multinacionalno preduzeće.

Životni ciklus preduzeća. Preduzeće u svom razvoju prolazi kroz različite faze razvoja, koje neposredno utiču na oblik strukturisanosti organizacije. Kod nastanka, preduzeće, po pravilu, ima nisku strukturisanost. Često, to je samo jedan čovek, odnosno mali broj ljudi i tada je strukturisanost organizacione strukture mala, zapravo nikakva. Nema akata, nema šema, nikakvih definisanih odnosa, ali svi oduševljeno rade sve.

Obično postoji podela na onog koji uglavnom vodi poslove i ostalu većinu zaposlenih, koji po nekom dogovoru izvršavaju zadatke, više ili manje po osećaju, kako znaju i umeju. Već u sledećoj fazi razvoja, preduzeće mora unekoliko promeniti strukturu organizovanosti.

Ako preduzeće brzo raste, obim poslova se bitno povećao i prethodni anarhični pristup ne zadovoljava više potrebe: ideje počinju da se gube, gube se porudžbine i računi. Ukratko, gomila teškoća u koordinaciji raznih aktivnosti, koje se po pravilu jako povećavaju. Zato se u toj fazi stvari počinju detaljnije deliti, zapisivati, pratiti i tako sve do kasnijih razvojnih faza kada preduzeće teži ka tome da umiri i stabilizuje stanje, da se stabilizuju i dopune organizacione strukture, da se sve popravi, da se posluje sa što manje neproverenih prijema radnika, sa što manje uložene energije i sa što većim izlazom. Ubrzo zatim mogu se javiti i krize koje, razume se, zahtevaju korenitu promenu strukture i mera u smislu sanacije stanja.

ŽIVOTNI CIKLUS ORGANIZACIJE



Slika 15: Životni ciklus organizacije⁵

Proizvod. Vrsta proizvoda, odnosno usluga za koje se preduzeće odlučilo i postavilo ciljeve direktno utiče na strukturu organizovanosti, jer složenost proizvoda, kao i broj, količina, veličina proizvoda, njegovo transportovanje i dr. bitno utiče na tu strukturu organizovanosti. Prepostavimo dve fabrike od kojih jedna proizvodi cigarete, druga proizvodi frižidere. Iako će fabrika cigareta proizvesti više milijardi cigareta, za razliku od fabrike frižidera koja će ih napraviti milion, imaće znatno manje razvijenu distribucijsku funkciju nego što mora da ima fabrika koja proizvodi frižidere. Razlog je u složenosti proizvoda, jer jedan frižider sačinjava znatno veći broj elemenata u odnosu na jednu cigaretu.

Na drugoj strani gabariti cigareta odlučno utiču na to da ih je dosta jednostavnije složiti, transportovati i sve ostalo, i zato je mnogo lakša njihova distribucija. Dok kod frižidera, se zahteva komplikovano pakovanje, komplikovan prevoz, komplikovan pretovar i slično. I druge osobine proizvoda slično utiču na organizacionu strukturu.

Lokacija. Lokacija predstavlja činilac koji se retko kad menja, zato ovaj činilac ne utiče često na samu strukturu organizovanosti. Ipak kada osnivamo preduzeće, lokacija je veoma važna za oblikovanje organizacione strukture. Sasvim drugačije mora da strukturiše svoju prodajnu funkciju preduzeće koje svoja tržišta ima daleko od svog sedišta, odnosno od distributivnog centra, za razliku od preduzeća koje radi za lokalno

⁵ Vila str 174

tržište, koje se nalazi u blizini i zbog toga je veoma jednostavan transport, pojednostavljen je upoznavanje tog tržišta i veoma su jednostavne komunikacije.

Slično je i sa drugim osobinama, kao na primer: preduzeće koje je udaljeno od centra i u kome se zadržavaju kvalitetni kadrovi, može se naći pred dilemom da li dovoditi stručnjake sebi ili organizovati recimo razvojno odeljenje na običnoj gradskoj lokaciji, gde se stručnjaci zadržavaju. Tada lokacija snažno utiče na organizacionu strukturu. Kako je rečeno, moramo na to jako paziti, posebno kada postavljamo procese od početka.

2.5 POSLOVNE FUNKCIJE

2.5.1 Određivanje pojma poslovna funkcija

Poslovna funkcija predstavlja celinu, sličnog ili srodnog međusobno povezanog delovanja, što znači jasno određena područja rada u okviru poslovnog sistema sa utvrđenim delovima svih zadataka u njemu. Pojedina funkcija se može realizovati na različite načine, sa različitim obimom radnih mesta i poslova za izvršenje njenih zadataka.

Osnovnim opredeljenjem preduzeća, njegove vizije i drugih dugoročnih pogleda, u našem slučaju proizvodne organizacije, dobijamo i zajednički zadatak. Zajednički zadatak obuhvata sve zadatke, koje organizacija mora da izvrši da bi postigla planirane ciljeve. Taj zajednički zadatak delimo na funkcije i službe.

Funkciju i službu u organizaciji moramo dosledno razlikovati. Služba je organizacioni oblik u kome se funkcija izvršava. To znači da se u pojedinoj službi može vršiti više funkcija. Ili, obratno, da se pojedina funkcija izvršava u više službi. Tako se na primer može u proizvodnoj funkciji vršiti priprema posla, sama proizvodnja i servis. To je posebno čest slučaj kod infrastrukturnih funkcija, koje izvršavamo u većini službi (npr. planiranje, izvršenje, kontrola, knjiženje poslovnih događaja, itd).

Realizacija poslovnih funkcija zavisi od unutrašnjih i od spoljašnjih činilaca organizacije, od kojih su najvažniji:

- broj i kvalifikaciona struktura zaposlenih;
- raspoloživa sredstva za izvršenje zadataka funkcije;
- područja funkcija;
- koncept organizacije;
- oblik organizacije preduzeća.

U organizaciji poslovnih funkcija treba uzeti u obzir specifičnost pojedinih područja delovanja, jer samo one opredeljuju odnose među funkcijama i njihova razgraničenja. Na tačkama gde se funkcije susreću, odnosno preklapaju često dolazi do konfliktata. Tako važi da viši nivo radnih sredstava u nekoj funkciji znači smanjivanje rada u toj funkciji. Dakle, konflikt je očigledan.

2.5.2. Vrste poslovnih funkcija

Jedna od podela poslovnih funkcija je prilagođena nameni njenih izlaza. Tako imamo:

- **osnovne funkcije** - funkcije, čiji je izlaz namenjen zadovoljenju potreba okoline;
- **infrastrukturne funkcije** - funkcije, čiji je izlaz namenjen delovanju sistema.

Svaka organizacija oblikuje poslovne funkcije u zavisnosti od okolnosti u kojima deluje i od opredeljenja preduzeća (proizvodno, uslužno, itd). U novčanim organizacijama (banke, osiguravajući zavodi, fondovi,...) finansijska poslovna funkcija je primarna i dominantna, zato će je razvrstati u osnovne poslovne funkcije, dok u proizvodnim organizacijama ta funkcija je infrastrukturna.

Obradićemo mogući model poslovnih funkcija za proizvodnu organizaciju. U takvoj organizaciji možemo da oblikujemo sledeće poslovne funkcije⁶:

1. Osnovne funkcije:

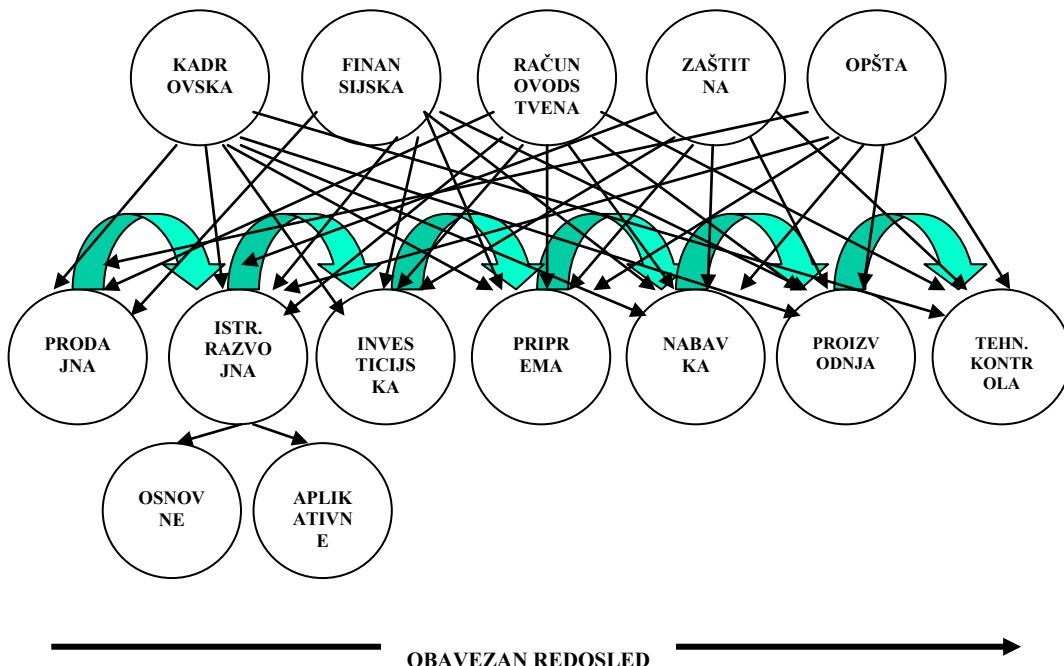
- Istraživačko – razvojna funkcija;
- Investiciona funkcija;
- Funkcija pripreme proizvodnje;
- Nabavna funkcija;
- Proizvodna funkcija;
- Funkcija tehničke kontrole ;
- Prodajna funkcija.

2. Infrastrukturne funkcije:

- Kadrovska funkcija;
- Finansijska funkcija;
- Računovodstvena funkcija;
- Zaštitna funkcija;
- Opšta funkcija.

⁶ Ivanka str. 77

ŠEMATSKI PRIKAZ VEZA POSLOVNIH FUNKCIJA



Slika 16: Šematski prikaz veza poslovnih funkcija

2.5.3 Osnovne funkcije

Prodajna (Marketing) funkcija

Prodajna funkcija je jedna od osnovnih funkcija proizvodnih organizacija, koja omogućava da proizvedene proizvode pretvorimo ponovo u novac sa kojim osiguravamo reprodukciju. Sama reč reprodukcija govori da se proces obnavlja, razume se uvek na višem nivou. S tim se obezbeđuje neprekidnost celine poslovnog procesa.

Prodajna funkcija je, kao i druge poslovne funkcije, prolazila kroz više razvojnih faza i to od proizvodne usmerenosti preko prodajno komercijalne do savremene marketinške usmerenosti. Razvoj proizvodnih snaga, sposobnosti proizvodnje da proizvede višak proizvoda za razliku od ciljnih nedostataka posle drugog svetskog rata izaziva promjenjen pogled na preduzeće. U poslednjih desetak godina, preduzeća su se učila da budu skromna. Zbog nastanka sve veće globalizacije, preduzeća ne mogu više da sagledaju odnose na tržištu, a pri tome mislimo na stranu konkurenčiju na nabavnim i prodajnim tržištima.⁷ Preduzeća ne mogu sebi da dozvole da ne prate i događanja na tržištu radne snage, na području troškova, ne smeju odbaciti nove tehnologije, materijale, opremu i organizacione i trgovačke metode. Šestdesetih godina bila je u modi takozvana "teorija

⁷ Kotler, str. 5

Y", koja je pozivala preduzeća da se ne ponašaju sa svojim zaposlenima kao sa mašinama već kao sa ličnostima, kojima može, uz pravilno vođenje, da se podstakne smisao za inovaciju.

Devedesetih godina, preduzeća su verovatno konačno spremna da priznaju koliko je važno da se u svim svojim delatnostima usmere i usredsrede na kupca. Zato su organizacije proizvodne orijentacije morale promeniti svoju poslovnu usmerenost na trgovanje. Tako sama funkcija prodaje dobija novi kvalitet i deli se u dve podfunkcije: marketing i operativnu prodaju. Novi radni zadaci marketinga su:

- istraživanje tržišta;
- politika proizvoda;
- politika cene;
- politika prodaje i distribucije;
- ekonomski propaganda;
- pospešivanje prodaje.

Oblici organizovanosti trgovanja zavise od veličine i raznolikosti organizacije, proizvoda ili usluga. Po pravilu, organizuju se na široj osnovi "trgovanja". Unutrašnju organizovanost trgovanja oblikuje prema određenim kriterijumima: proizvodima, lokaciji, jezičkim područjima i drugo.

Istraživačko – razvojna funkcija

Istraživanje je opšti naziv za delatnost, koja upotrebom stručnih i naučnih metoda utvrđuje i proverava zakonitosti na pojedinim područjima nauke, tehnike, društvenih pojava i drugo. Grubo rečeno, razlikujemo osnovna istraživanja i aplikativna istraživanja.

Osnovna istraživanja obuhvataju istraživanja nepoznatih pojava i traženje novih naučnih otkrića. Pri tome ne znamo da li će pronalasci u praksi biti upotrebljivi ili ne. **Aplikativno istraživanje** obuhvata traženje novih, ekonomski pogodnih rešenja za nove konstrukcije, tehnologije i drugo, na osnovu naučnih saznanja iz osnovnih istraživanja. Značaj aplikativnih istraživanja je njihova usmerenost na praksu, zbog upotrebljivosti u praksi.

Razvoj je delatnost kojom pokušavamo da nađemo odgovarajuća rešenja za tehničke probleme, koji se na drugi način ne mogu zadovoljavajuće rešiti, te je zato potrebno za njih potražiti nove, do sada još nepoznate puteve.

Za proizvodne organizacije i za razvojnu poslovnu funkciju je značajno sakupljanje dokumentacije, informacija i drugih tehničkih nepoznanica. Isto tako, važna je delatnost obrade/ponašanje sa tehničkom dokumentacijom i studijom dostignutog stepena razvoja elemenata proizvodnog procesa, kao što su sirovine, materijali, proizvodi, novi postupci, standardizacija i drugo.

Oblici organizovanosti istraživačko razvojne funkcije, zavise od koncepta same organizacije. Istraživačkog posla u proizvodnim organizacijama je veoma malo i veoma retko nailazimo na snažnija razvojna odeljenja. Po pravilu, ono se odvija u institucijama

izvan proizvodnih organizacija, kao što su univerzitet, instituti, fondacije i drugi subjekti istraživanja.

U samim proizvodnim organizacijama, posebno u većim, organizovana su odeljenja aplikativnog razvoja, koji poznate rezultate iz istraživačke delatnosti pokušavaju da upotrebe za rešavanje problema tehničkog karaktera u sopstvenoj proizvodnji. Tako su recimo sa otkrićem mogućnosti pisanja na danas popularnim CD-ovima morali "aplikativni razvoji" u mnogim proizvodnim organizacijama to uzeti u obzir i kroz aplikativni razvoj doraditi, odnosno najčešće potpuno promeniti svoje proizvode. Pomislimo na fabrike računara ili bolje na proizvođače jedinica za čitanje i pisanje na CD-ovima. Isto tako, morali su da korste razvojne aktivnosti u fabrikama, koje su počele da proizvode omote ze CD-ove i slično.

Investiciona funkcija

Zadaci povezani sa investicijama u »sposobnost« pojedine organizacije zahtevaju razliku u odnosu na druge pripremne rade, kao što su planiranje proizvodnje i slično. Svakako to zavisi od veličine zahteva za investicionim ulaganjima. Tako će u maloj organizaciji, sa gledišta investicija, biti dovoljno da u trenutku investicionih ulaganja određena služba preuzme dodatne zadatke i izvrši ih. Jasno je da je u velikim preduzećima investiranje poseban posao. U fabrici se ponekad želi da se postavi veliko postrojenje, koje zahteva posebno dobro poznavanje pojedinih struka, kako tehničkog karaktera tako i upravljačko finansijskog. Zato je u takvom preduzeću investiciona funkcija snažno naglašena i primereno kadrovski popunjena.

Funkcija pripreme proizvodnje

Zadatke funkcije pripreme proizvodnje delimo u dve grupe i to na zadatke usmerene u tehnološku pripremu i zadatke usmerene u operativnu pripremu proizvodnje.

Osnovni zadaci **tehnološke pripreme rada** se odnose na proučavanje tehnoloških procesa, postupaka, materijala, operacija rada, studija rada i vremena, postavljanje normativa materijala, vremena, alata i priprema. Rezultat rada te poslovne funkcije je po pravilu tehnološka dokumentacija, u kojoj su određeni svi ti propisani normativi. Tehnološku pripremu organizujemo u manjim organizacijama ili zbog nekih drugih, posebnih razloga možemo da organizujemo i unutar razvojne funkcije. Ipak, po pravilu, to je samostalna služba u većim organizacijama.

Osnovni zadaci **operativne pripreme proizvodnje** su proučavanje proizvodnih mogućnosti, operativno planiranje proizvodnje, planiranje radne snage, operativno planiranje sirovina i materijala, propisivanje radne dokumentacije i evidentiranje postignutih rezultata.

Operativna priprema proizvodnje je upravljački mehanizam, koji je smešten između komercijalnog i izvršnog dela organizacije. Obezbeđuje usklađenost delovanja učesnika proizvodnog procesa. Operativnu pripremu proizvodnje organizujemo po pravilu na nivou organizacije, ako je ona manja onda na nivou programa ili zanata ili tehnološke linije i slično.

Nabavna funkcija

Nabavna funkcija je jedna od osnovnih funkcija proizvodne organizacije. Ako su u novije vreme prioriteti dati trgovackoj funkciji, marketingu kraće rečeno, najnoviji trendovi su usmereni na nabavnu funkciju. Naime, nabavka predstavlja sintezu određenog dela poslovnog, u našem slučaju proizvodnog procesa, tako da ono što su u razvoju razvili i ono što su u tehnološkoj pripremi dopunili, to nabavka mora da obezbedi.

Elementarni zadaci nabavne funkcije su: analiza nabavnih tržišta, oblikovanje nabavne politike, izvršenje kooperacije, preuzimanje i održavanje zaliha u skladištima, planiranje troškova nabavke, uvoz i administrativni poslovi povezani sa nabavkom. Nabavku po pravilu organizujemo ili kao samostalnu jedinicu ili kao službu na višem nivou. Nabavku kao službu na višem nivou, po pravilu, organizujemo iz razloga racionalnije nabavke, odnosno pogodnije pozicije na nabavnom tržištu zbog većih količina. Unutrašnju organizovanost nabavke uređujemo prema veličini organizacije, po dobavljačima, po materijalima, po lokacijama ili po nekom drugom racionalnom kriterijumu.

Proizvodna funkcija

U proizvodnim organizacijama proizvodna funkcija ima najviše zadataka. Ako kažemo da je glavni zadatak proizvodne funkcije oblikovati – materializovati proizvod u skladu sa planiranim, možemo lako ustanoviti da proizvodna funkcija uključuje i zadatke pomoćne proizvodnje, uporedne proizvodnje i održavanje sredstava rada. Dakle, u operativnom delu osnovne proizvodnje izvršavaju se razni operativni zadaci u različitim radnim i tehnološkim procesima osnovne delatnosti.

Pored čisto fizičkih proizvodnih zadataka, proizvodna funkcija obuhvata brojne zadatke povezane sa operativnim vođenjem, usmeravanjem, otklanjanjem zastoja, obezbeđivanjem toka planiranih procesa, održavanja sredstava rada. Isto tako obuhvata zadatke praćenja realizacije proizvodnih zadataka, korektivnog usklađivanja, dostavljanja proizvedenih količina u skladište i slično.

Pored toga, prisutni su zadaci moguće paralelne proizvodnje. Na primer, toplana proizvodi i struju pomoćne proizvodnje u kojoj obezbeđuje sebi jedan ili više elemenata, koji su joj potrebni u glavnoj proizvodnji. Tu su razne pomoćne usluge, kao što su: izrada traka/linija, pripremanje ambalaže i slične aktivnosti. Proizvodnu funkciju organizujemo prema različitim kriterijumima: programima, odeljenjima, zanatima, tehnološkim linijama, a sve to zavisi od veličine, raznolikosti i drugih kriterijuma proizvodnje.

Funkcija tehničke kontrole

Stručne poslove u vezi sa tehničkom kontrolom, mnogi stručni teoretičari svrstavaju u proizvodnu funkciju. Radi se o kontroli nad »neživim« elementima proizvodnog procesa. Kontrolišemo ulaz sirovina i materijala, zadatke povezane sa kontrolom proizvodnih procesa koji su međusobno različiti. U novije vreme se govori o integralnom sistemu kvaliteta i pouzdanosti, koji obuhvata sve aktivnosti od pripreme proizvodnje preko praćenja kvaliteta i pouzdanosti na tržištu. Stepen organizovanosti te poslovne funkcije pokušavamo da dokažemo upoređivanjem svog sistema kvaliteta sa ISO standardom i drugim priznatim standardima. Tehnička kontrola se po pravilu organizuje po načelu

autonomnosti, što u praksi znači da je podređen neposredno najvišem vođstvu organizacije.

2.5.4 Infrastrukturne funkcije

Kadrovska funkcija

Kadrovska funkcija je jedna od funkcija koja doživljava snažne promene razvojem organizacija. To izvire iz promjenjenog odnosa prema ljudima, radnicima, radnoj snazi, kako obično kažemo. U novije vreme radnik dobija na značaju, jer sve više dolazi do izražaja da su organizacije veoma slične po sredstvima za rad (svi imaju veoma slične računare, vozila, maštine) i istovremeno veoma različite po ekipama zaposlenih. Dakle, javljaju se razlike, koje utiču na rezultate organizacije, pre svega zbog razlika među zaposlenima u pojedinoj organizaciji.

Kadrovska poslovna funkcija vrši veoma važne poslove koji su posebno zahtevni, jer rade direktno sa ljudima, što znači da reakcije nisu uvek predvidive. Važniji zadaci su sistematizacija radnih mesta, obezbeđenje odgovarajuće strukture kadrova, obrazovanje zaposlenih, međusobni odnosi, radno vreme, ocenjivanje zaposlenih, motivisanje, nagrađivanje i svakako socijalna pitanja.

Kadrovska funkcija, kao infrastrukturna funkcija, se pokazuje kroz realizaciju u pojedinim drugim funkcijama. Naime, uprkos tome što je organizovana u određenoj organizacionoj jedinici, odeljenju, najčešće čujemo izraz kadrovsko opšti sektor. Zadaci kadrovske poslovne funkcije se realizuju u svakom organizacionom subjektu, jedinicu, odeljenju, sektoru, diviziji. Naime "kadrovanje" i zadaci iz tog skupa su važan deo vođenja, zato se ti zadaci ne izvršavaju samo u kadrovskom sektoru već i u pojedinim drugim sektorima. Za kadrove u pojedinim organizacionim jedinicama je odgovoran vođa jedinice, a ne kadrovski sektor!

Osnove za uspešno izvršenje kadrovske poslovne funkcije u pojedinim organizacionim jedinicama **se pripremaju** zbog racionalnosti u posebnoj organizacionoj jedinici koju nazivamo npr. kadrovskim sektorom. Dakle, uspešnost poslovne funkcije, koju zovemo "kadrovska", zavisi **direktno od vođa pojedinih organizacionih jedinica** i od pripremljenosti osnova, koje pripremaju stručnjaci iz kadrovske poslovne funkcije. Više o tome u posebnom poglavljju.

Finansijska funkcija

Ljudi, pa i stručnjaci veoma rado govore o finansijsko - računovodstvenoj funkciji, što bez sumnje potiče iz prošlosti kada je poslovanje bilo netržišno i kada je finansijska funkcija imala bitno manji značaj nego što ga ima u tržišnoj privredi. U suštini, te dve funkcije su potpuno različite. Kod finansijske funkcije se radi o **finansijskom poslovanju**, kod računovodstvene funkcije o **praćenju, beleženju** tog finansijskog i celokupnog poslovanja. Prema tome, posao je veoma različit. U nekim vrstama organizacije, pre svega, u robno novčanim i novčano novčanim odnosima savremene privrede finansijska funkcija može biti i osnovna funkcija. Takvi slučajevi su privredne organizacije - banke, osiguravajući zavodi, fondovi i slično. Elementarni zadaci finansijske poslovne funkcije su finansiranje i upravljanje finansijskim sredstvima.

Pri tom se kao podzadaci javljaju:

- obezbeđivanje i plasiranje finansijskih sredstava;
- ulaganje finansijskih sredstava;
- krediti (davanje, uzimanje);
- osiguravanje likvidnosti;
- upravljanje finansijskim tokom, koji bitno utiče na kvalitet i rezultate organizacije.

Najčešći oblik organizovanosti finansijske funkcije je finansijska služba na najvišam nivou organizacije.

Računovodstvena funkcija

Računovodstvena funkcija je funkcija koja prati, analizira i prikazuje određena stanja organizacije u određenom vremenskom periodu, kao i prikazuje promene u poslovanju organizacije i njenoj okolini (npr. rast cena i posledice toga na poslovanje organizacije). Računovodstvena funkcija nije informativna funkcija, možda samo deo te funkcije. Činjenica je da svaka poslovna funkcija ima neki svoj informacioni podsistem, koji je prilagođen njenoj sopstvenoj potrebi. Ipak računovodstvena funkcija osigurava uvid u ta stanja i u dobro organizovanim slučajevima daje predloge vođству za upravljanje cele organizacije. Savremeni autori navode da zadaci te poslovne funkcije predstavljaju, pre svega, sledeće grupe poslova:

- računovodstveno planiranje;
- knjigovodstvo;
- računovodstvena kontrola;
- računovodstvena analiza;
- računovodstveno informisanje.

Računovodstveno planiranje omogućava planiranje troškova i potrošnje. *Knjigovodstvo* omogućava beleženje poslovnih događaja, koje u sledećoj fazi *računovodstvene analize* postavljamo u određene odnose, odnosno upoređujemo planirano – realizovano i pratimo određena stanja i određene pomake. U okviru *računovodstvene kontrole* se utvrđuje ispravnost stanja, opažanja, vrednovanja i slično, te služi za sigurnost poslovanja u smislu sprečavanja pogrešnih opažanja i iz toga proizašlih stanja ili pogrešnih mera. *Računovodstveno informisanje* predstavlja prenošenje informacija korisnicima za dalje preduzimanje mera.

Zaštitna funkcija

Ovu poslovnu funkciju retki autori posebno obrađuju, jer smatraju da se već sadrži u drugim funkcijama. Pominjemo je zbog posebnih zadataka sa područja zaštite i rastućeg značaja zaštite ljudi, imovine i ostalog. Poneki autori je ipak obrađuju kao posebnu funkciju. U većim organizacijama je organizuju kao posebnu službu, odeljenje unutar jedne od većih funkcija, obično kadrovske ili opšte funkcije.

Opšta funkcija

To je poslovna funkcija koja se razvila zato što neke delatnosti, uprkos mišljenju stručnjaka, nije moguće rasporediti na druge funkcije. Primer takvih zadataka je konstituisanje određenih organa upravljanja, komuniciranje sa posebnim institucijama izvan organizacije, pravni poslovi, arhiva preduzeća, čuvanje pečata i drugih osetljivih stvari, obavljanje poslova po posebnim nalozima i drugo. Zato organizujemo tu poslovnu funkciju posebno, obično negde uz vođstvo.

3. PROMENE KAO OSNOVA RAZVOJA

Namena poglavља:

- Upoznati razlike između klasičnih i savremenih uslova poslovanja;
- Upoznati značaj efikasnih i uspešnih organizacija;
- Upoznati se sa pristupima promena organizovanosti;
- Razumeti promene organizovanosti u vremenskoj dimenziji.

Ključne reči:

- ✓ globalizacija, konkurentna sposobnost, menadžment, inovativno poslovanje, promene, koncept promena, uticajni činioci, otpori prema promenama.

3.1 PROMENE SU ŽIVOT

Podela organizacija, stara kao i civilizacija, je podela na one koje uspešno izazivaju promene, na one koje se na promene u okolini efikasno odazivaju i na one koje se neprekidno čude šta im se desilo.

Promene mogu biti brze ili spore, u zavisnosti od merila koje upotrebljavamo. Nastajanje udružene Evrope većini se čini veoma sporo, razvoj ljudske civilizacije je tek trenutak u razvoju Zemlje. Promene mogu biti povezane ili nepovezane, skokovite. Ponekad se čini da se novi ciklus nekog događanja započinje ranije i na drugom nivou, nego što se završio prethodni. Takva događanja se slikovito opisuju kao "bore" u vremenu.

Ne zna se koliko je mislioca i pisaca koji tvrde da su promene u našem svetu, u našoj civilizaciji sve brže. Takva je poznata Ansofova klasifikacija narastajuće "turbulentnosti" (vrtložnosti, vihornosti) okoline u našem veku (Ansoff, 1984:10-28), zatim teorija o katastrofama i slično.⁸

⁸ Tavčar I. M., str. 494

Turbulentnost / karakteristike	Period i karakteristike				
	1900 Stabilnost	1930 Odazivnost	1950 Predviđanj	1970 Ispitivanje	1990 Stvaranje
	Poznatost <small>događaja</small>	Dobro znana	Nastavak prošlih	Nastavak preskok	i Preskok i novosti
Brzina promene i odaziv	Promene sporije od odaziva	Jednakost brzine promene i odaziva	Promene brže od odaziva		
Budućnost	Ponavljanje prošlosti	Ekstrapolacija prošlosti	Predvidljivi izazovi nesigurnosti	Radna nesigurnost i predvidljivost	

Slika 17: Klasifikacija turbulentnosti po Ansofu

Sve brže promene?

Ovakvih i sličnih klasifikacija je moguće napraviti mnogo, pre svega zato što nije moguće dokazati da su tačne ili netačne.

To će biti moguće samo ako pogledamo unazad, u budućnost ne - jer tamo ljudski um ne može. Zato je bolje ostati pri saznanju da su promene život i da život – i život organizacije i preduzeća – prestaje kada prestanu promene.

Osnovni zadatak menadžmenta je upravljanje i oslobođanje za promene – planiranje, organizovanje, usmeravanje i kontrola primerenih delatnosti.

Statičko ponašanje, karakteristično za organizacione teorije proteklih desetak godina, zanemaruje vreme kao dimenziju u upravljanju i vođenju posla. To je prihvatljivo u okolinama koje se polako menjaju; u okolinama koje se brzo menjaju takav pristup je neprihvatljiv i opasan.

3.2 RAZLOZI ZA PROMENE

Za upravljanje preduzeća iz perioda posle drugog i svetskog rata, pre svega za deoničarska društva, karakteristično je da su uz korišćenje sistematičnog planiranja menadžeri određivali zadatke, koje su želeli da se prihvate, odmeravali koliko kapitala je potrebno za svaki od njih i cenili kakav rezultat mogu da očekuju. Planeri, kao nadzornici i revizori, igrali su ulogu očiju i ušiju glavnih menadžera; sakupljali su podatke o radnoj efikasnosti pojedinih odeljenja i delovali kada je bilo potrebno uskladiti planove i delovanje menadžera u operativi.

Organizacioni model koji su razvili u SAD se brzo raširio u Evropi, a posle drugog svetskog rata i u Japanu. Taj oblik organizacije je potpuno odgovarao odnosima u periodu

posle rata, jer je bio prilagođen za vreme snažne i rastuće potražnje i zbog toga pospešenog privrednog rasta.

Nesmanjena potražnja za robom i uslugama, kako domaća tako i u inostranstvu, oblikovala je privredno okruženje tog vremena. Kupci, koji nisu imali mogućnosti da dođu do robe, prvo zbog depresije, zatim zbog rata, **bili su presrećni, da su mogli da kupe sve**, što su im nudila preduzeća. Samo retko su zahtevali visoki kvalitet i posle prodajne usluge. Imati bilo kakvu kuću, auto ili frižider bilo je neuporedivi bolje, nego nemati ništa.

U pedesetim i šezdesetim godinama, **glavna briga preduzeća je bila mogućnost**, sposobnost da se zadovolji neprestan porast potražnje. Ako je preduzeće prebrzo izgradilo prevelike proizvodne kapacitete, moglo je za tren da uđe duboko »u crveno«. Ako je izgradilo male kapacitete ili ih je izgradilo prekasno, moglo je da izgubi tržišni ideo, jer nije bilo sposobno da dovoljno proizvede. Preduzeća su razvila kompleksne sisteme za finansije, planiranje i kontrolu da bi rešila te teškoće.

Standardni, piramidalni organizacioni sastav većine organizacija je odgovarao okruženju brzog rasta, jer je bio stupnjevit. Kada se preduzeće moralno raširiti, moglo je **prosto da doda potrebne radnike na dnu piramide** i da uz to dopuni menadžersku strukturu nad njima.

Ta vrsta organizacionog sastava, bila je zapravo idealno prilagođena planiranju i kontroli. Podelom rada, nadzornici su mogli da utvrde dosledno i precizno rad radnika. Isto su mogli da urade nadzornici nadzornika. Budžete su mogli sa lakoćom da odobre i da ih kontrolišu po odeljenjima, a i planiranje je teklo na istim osnovama.

Taj organizacioni oblik je skraćivao vreme školovanja, zato što je bilo malo zahtevnih proizvodnih zadataka. Još više nego šezdesetih godina je nastupila nova kancelarijska tehnologija, preduzeća su većinu administrativnog posla razbila na manje, ponavljavajuće zadatke, koje je bilo moguće mehanizovati ili automatizovati.

Kako je broj zadataka rastao, celokupan proces izrade proizvoda ili izvršenja usluge neizbežno je postajao sve komplikovaniji i vođenje tog procesa sve teže. Narastajući broj ljudi u centru organizacione strukture – radi se o funkcionalnom ili srednjem menadžmentu - **bio je značajan deo cene koju su preduzeća plaćala za prednosti, koje donosi usitnjavanje posla** u jednostavne, ponavljavajuće operacije i njihovu hijerarhijsku organizaciju.

Drugi deo cene je bila i dalje velika razdaljina, koja je odvajala menadžment na najvišem položaju od korisnika proizvoda ili usluga preduzeća. Potrošači i njihov odziv na strategije preduzeća postali su samo bezlični brojevi, koji su se pretakali kroz masu organizacione hijerarhije.

Takvo je, dakle, **korenje današnjih preduzeća**, načela koja su nastala iz potrebe i na kojima su današnja preduzeća izgradila svoj sadržaj. Ako savremena preduzeća usitnjavaju posao na nevažne zadatke, rade to zato, jer je na takav način nekada bilo moguće postići veću radnu efikasnost. Ako podele moć i odgovornost unutar obimne birokratije, rade to zato, jer je to nekada bio način najbolje kontrole rastućeg preduzeća. Ako se odupiru predlozima da promene svoj način delovanja, to je zato što su takva organizaciona načela i strukture desetine godina dobro delovala.

Realnost sa kojom se sukobljavaju preduzeća je da stari način poslovanja – podela rada, na osnovu koje su preduzeća bila organizovana otkada je Adam Smit prvi opredelio to načelo – **jednostavno više ne deluje**. Iznenada je svet postao potpuno drugačiji. Sadašnja kriza konkurentnosti sa kojom se danas sukobljavaju preduzeća, nije rezultat trenutnog opadanja privrednog rasta ili niske tačke na krivulji poslovog ciklusa. Danas, uopšte ne možemo više računati na predvidljive poslovne cikluse.

3.3 ČINIOCI, KOJI TERAJU U PROMENE

Činjenica da je u poslovnom svetu sve postalo tako različito, tako nepredvidivo, postavlja pitanje koji su to činioci koji utiču na to da su se preduzeća našla u takvom stanju. Autori Hamer i Čampi kažu da su najvažnija tri činioca i to: **potrošači, konkurenca i promene**. Pri tome je važno to da to nisu novi činioci, već dobro nam znani elementi privrednog prostora.

3.3.1 Potrošači

Na početku osamdesetih godina, promenila se dominantna sila u odnosu prodavac – potrošač. Glavnu reč nemaju više prodavci već potrošači. Oni su sada oni koji kažu dobavljačima kada i u kakvom obliku, nešto žele i obično diktiraju uslove plaćanja. Kupci, koji su bili u periodu nedostatka proizvoda a posebno izbora u nepovoljnoj poziciji, sa pojmom novih konkurenata i većom produkcijom dobili su priliku da biraju. Sada kada imaju izbor, počinju menjati svoje navike, svoje zahteve i polako postavljati uslove za kupovinu robe, koja više nije u izrazito malim količinama. Kupci, pojedinci ili preduzeća zahtevaju od proizvođača, odnosno od dobavljača proizvode i usluge prilagođene svojim potrebama i zahtevima.

To menja i odnos između kupca i prodavca. Ako je taj odnos u proteklim vremenima bio jedan prema mnogo, setimo se samo velikih fabrika automobila (posebno zanimljiv primer je Ford, koji je rekao da se kod njega može izabrati bilo koji auto pod uslovom da je crn). Takav odnos je bio jedan proizvođač prema kupcima, kao bezobličnoj masi, gomili, koja kupuje jedini raspoloživi automobil, po doduše niskoj ceni (znači da nije bilo baš velikog izbora, osim nešto skupljih automobila).

Sada taj odnos prestaje da bude masovan i prelazi u odnos **jedan prodavac jedan kupac**. Toj situaciji bitno doprinose Japanci sa novim proizvodima višeg kvalitetnog nivoa po nižoj ceni, zbog čega su dodanašnji "monopolisti" morali da se prilagode novoj situaciji, novoj kvalitetnijoj ponudi.

Drugi takav slučaj u kome se promenio odnos između ponuđača i kupca, izazvalo je na primer "stono izdavaštvo". Sa razvojem računarstva, razvilo se stono izdavaštvo, što je značilo da pojedinac, odnosno preduzeće može da izvrši određene usluge za koje je nekad trebalo imati štampariju. Zbog novo nastale situacije, štamparije su morale da se prilagode kupcu, koji sada može sam da obavi tu uslugu, odnosno bio bi spreman da tu uslugu naruči u štampariji, ako bi ona bila prilagođena njegovim potrebama i svakako ako bi cena bila niža.

Za zaposlene u preduzećima, koji su se razvijali sa mentalitetom veliko serijske proizvodnje, **najteže je prihvatići činjenicu da je svaki pojedini kupac - potrošač važan**. Takvo mišljenje izvire iz dugogodišnjeg stanja kada je kupac bio srećan ako je neki proizvod uopšte dobio. Novo nastala situacija je prouzrokovala da robe ima dovoljno, čak ima viškova, i kupac može da dobije nešto što je oduvek želeo, tj. dobija pravo da bude izbirljiv. Razume se da je mnogo lakše kupca izgubiti nego steći novog. Mnogi se teško mire sa tom novom činjenicom i, razume se, sa tom svojom neprilagodljivošću dovode u teškoće sebe i svoje preduzeće.

3.3.2 Konkurenca

Drugi činilac koji uzrokuje potrebu za promenama dosadašnjeg poslovanja je pojava konkurenca. U proteklom periodu, predmeti su bili dosta jednostavnii, prepoznatljivi, predvidivi, jer ako je preduzeće uspelo da napravi proizvod ili uslugu koja je bila bolja od dotadašnjih i nešto jeftinija, skoro je sigurno zaključivalo posao. S takvim ponašanjem, u novije vreme konkurenca jača preko svih granica, što podrazumeva drugačije oblike konkurenca. Od nekadašnje niske cene i približno prihvatljivog kvaliteta, imamo odjednom situaciju kada neki proizvod ili uslugu prodajemo na različitim tržištima, iz različitih razloga ponekad zato, jer je proizvod atraktivnii na nekom drugom tržištu ili zato što ima nižu cenu od tamošnjih dosadašnjih dobavljača, na trećem tržištu jednostavno zato, jer je modni proizvod u trendu, kako bi se danas kazalo, i tako iz različitih razloga različito prodajemo isti proizvod. Zato prodavci, koji su već na nekom tržištu, ne mogu više tako mirno da spavaju kao što su nekada.

Tome pripomažu i dobre transportne veze, razvoj vazdušnog saobraćaja, brodskog saobraćaja, drumskog saobraćaja, koji je svakako bio uslovjen izgradnjom kvalitetnih puteva. Tako je danas moguće dostaviti proizvode na bilo koje tržište iz jednog kraja sveta u relativno kratkom vremenu i uz relativno prihvatljive troškove. To jača konkurentno delovanje na svakom tržištu i pri tom nova preduzeća mogu koristiti neke prednosti nad preduzećima, koja su do tada važila kao nepobediva.

Radi se o tome da novo preduzeće sa novim pristupom neopterećeno nekim velikim razvojnim troškovima iz prošlosti može ponuditi savremen proizvod po bitno nižoj ceni, dok postojeća preduzeća moraju da povrate sredstva koja su uložila u plasman konkretnog proizvoda, što stvara brigu postojećim preduzećima i daje istovremeno priliku novim preduzećima. Ukratko, više nema garancije kao što je to bilo u prošlosti kada se moglo spavati na lovorkama.

3.3.3 Promene

Treći važan činilac koji tera preduzeće u pripremu promena su same promene. Ne samo da su se promenili potrošači u smeru mogućnosti izbora i sa time postali izbirljivi, promenila se i konkurenca iz malobrojne i predvidive konkurenca u sveopštu konkurenčiju.

I same promene kao takve menjaju se, jer **postaju** sveopšte i konstantne, ukratko **normalno stanje**. Pri tome je posebno važno to da su promene postale još brže, povećava se brzina promena. Na jednoj strani konkurenca se može pojaviti na mnogim tržištima,

na drugoj strani imamo tehnološki razvoj, koji je razume se mnogo brži, vrši pritisak na proizvođače i kupce da se menjaju. Setimo se samo da su nekada proizvodi imali životni vek više godina, čak čitavu jednu generaciju. Prvi automobili su bili skoro večni, dok danas automobil određenog modela može ostati na tržištu samo nekoliko godina.

To znači da razvoj u preduzeću – prodaji mora da sledi tu dinamiku, ne može razvijati proizvode više godina, ako taj isti proizvod zastareva za godinu - dve ili možda tri. Pri tom se u sistemu, koji nazivamo tržištem, javljaju i druge promene. Preduzeće može, iako je razvilo dobar proizvod koji bi po svim merilima morao uspeti na tržištu, neslavno da propadne zbog pogrešno organizovane ili propagande ili distribucije ili postprodajnih aktivnosti.

Ukratko, tržište postaje zahtevno u tom smislu da kupci pored kvalitetnog proizvoda zahtevaju i kvalitetnu uslugu uz taj proizvod od kvalitetne ponude, prilagođavanja potrebama kupaca u smislu rokova, nabavke i načina nabavke, kao i postprodajnih aktivnosti: održavanja, garancije, mogućnosti zamene i slične elemente prodajnog procesa. Promene koje obrađujemo postavljaju pitanje kako odgovoriti na te promene u okolini. Mišljenja oko toga su različita. Neki misle da bi morali promeniti strategije, drugi misle da bi morali promeniti proizvode, treći misle da bi morali modernizovati poslovanje. Kod svih ima istine, mada ako uzmemo za primer samo računare, bez sumnje mogu automatizovati mnogo posla. Ipak **ostaje činjenica, da su takve akcije slabe i često nepotrebne**. To je ona tačka kada se isplati uvesti promenu načina rada.

Kako je rečeno, **jezgro uspeha** u tako turbulentnom okruženju, koje prouzrokuju promene je **ovladavanje procesima**. Da bi to mogli da uradimo moramo procese definisati, najbolje potpuno nanovo. Sitne popravke, funkcionalisanja pojedinačnog procesa, nemaju nadu na uspeh. Kada smo jednom u teškoćama, valja oceniti situaciju i prihvati se preuređenja u celini.

3.4 PREUREĐENJE PREDUZEĆA KAO ODGOVOR NA TEŠKOĆE

Preuređenje preduzeća je izraz koji različiti stručnjaci tumače različito. Ipak je potrebno zaključiti da treba početi sa preuređenjem definicije.

Ako je još juče preuređenje značilo promeniti delove poslovnih procesa, savremena definicija znači sledeće: **preuređenje se zasniva na novom razmišljanju o poslovnom procesu i njegovo korenito preoblikovanje** da bi tako postigli značajno poboljšanje kritičnih pokazatelja efikasnosti, kao što su troškovi, kvalitet, usluge i brzina.

Iz definicije se vidi da se radi o preuređenju na osnovu temeljitog promišljanja o dosadašnjem ponašanju, kada menadžeri moraju sebi postaviti pitanja **zašto je nešto takvo kakvo je**, zašto se tako radi, zašto se baš to radi, zašto baš na taj način i tako dalje. Preuređenje zahteva rad bez velikih prepostavki u smislu to bi moralno da bude tako, ono bi moralno da bude drugačije. Pri preuređenju **prvo utvrđujemo šta** mora preduzeće da uradi, **tek onda kako** da to uradi. Znači, pri preuređivanju namerno zanemarujuemo to što je i usredsređujemo se na to šta bi moralno da bude. Preuređivanje mora biti i korenito, jer preuređivanje predstavlja ponovno izmišljanje poslovanja, a ne njegovo poboljšavanje, pospešivanje ili delimično menjanje. Dakle, pri preuređivanju preduzeća se ne radi o sitnim postupcima poboljšanja, već o velikim preobratima. Ako preduzeću nedostaje

samo nekoliko procenata do realizacije ciljeva na području troškova ili odnosa sa kupcima ili u nekom drugom delu poslovnog procesa **nema potrebe za korenitim preuređivanjem**, jer se ti ciljevi mogu dostići sa dosta manje radikalnim zahvatima, kakve takođe poznajemo iz prakse.

Dakle kada je preduzeće u velikim teškoćama i nemamo druge izvore, ako su troškovi bitno viši od konkurenčkih firmi, ako je preduzeće već na lošem glasu potreban je niz poboljšanja. Takvo preduzeće traži temeljito preuređenje. Razume se, ima preduzeća koja vide da su trendovi i njihove reakcije na tržišne promene neodgovarajuće, ona su zbog svoje dalekovidosti spremna na temeljito preuređenje poslovanja uprkos tome što u tom trenutku to još nije potrebno.

3.5 NISU SVE PROMENE PREUREĐIVANJE

Ljudi često prebrzo zaključuju da je preuređivanje više ili manje slično drugim programima poboljšanja, koje već poznaju. »Aha, već razumem,« kažu, »preuređenje je znači drugo ime za smanjivanje broja zaposlenih« ili preuređenje izjednačavaju sa prestrukturisanjem ili nekim drugim poslovnim poboljšavanjima, koja su trenutno u modi.

- Iako u preuređivanju poslovanja informaciona tehnologija ima važnu ulogu, preuređenje nije isto što i automatizacija. Automatizacija postojećih procesa pomoću informacione tehnologije je isto što i asfaltiranje kolovoza. Automatizacija osigurava efikasnije izvršenje pogrešnih stvari.
- Baš tako ljudi ne **bi smeli** zamjenjivati preuređenje poslovanja sa tzv. preuređenjem programske opreme, što znači ugrađivanje savremenije tehnologije u zastarele informacione sisteme. Preuređenje programske opreme često dovodi samo do zapletenijih računarskih sistema, koji **automatizuju zastarele procese**.
- Preuređenje nije prestrukturisanje ili smanjivanje. To su samo novi izrazi za ograničavanje mogućnosti zbog manjeg raspitivanja. Smanjivanje ili prestrukturisanje naime znači raditi manje sa manje. Nasuprot tome **preuređivanje znači raditi više sa manje**.
- Preuređivanje isto tako nije isto što i reorganizacija, smanjivanje slojevitosti ili tanjenje organizacije, iako može dovesti do »utanjene« organizacije. Kao što smo već naglasili, teškoće preduzeća nisu posledica njihovog organizacionog sastava, nego njihovih procesnih struktura. Nadograđivanje starih procesa novom organizacijom znači “nalivati pokvareno vino u nove flaše”.

Preduzeća koja bi zaista rado uništila birokratiju, prihvataju se zadatka sa pogrešnog kraja. Birokratija ne izaziva teškoće. Upravo obrnuto, birokratija je zadnjih dvesta godina značila spas. Ako vam birokrate u vašem preduzeću nisu po volji, pokušajte da napredujete bez njih. Rezultat će biti zbrka. Birokratija je lepilo, koje tradicionalne korporacije drži zajedno. Problem za koje je birokratija bila i još uvek jesta rešenje su usitnjeni procesi. Način za uklanjanje birokratije i »tanjenje« organizacije je preuređenje

procesa, koji posle toga više neće biti usitnjeni. Tek posle toga, preduzeće će moći lako da napreduje bez svojih birokrata.

Preuređenje, takođe, nije isto što i podizanje kvaliteta, tzv. total quality management (*TQM*, ili neki drugi način uticanja trenutnih aktivnosti za povećanje kaliteta). Programi kvaliteta deluju unutar okvira postojećih procesa u preduzeću i oni žele da poboljšaju pomoću toga, što Japanci nazivaju kaizen – neprekidna, postupna poboljšanja. Njihov cilj je raditi isto kako se radi sada, ali bolje. Uz podizanje kvaliteta neprekidno stremimo ka postepenom poboljšavanju efikasnosti.

Pri preuređenju, kako smo videli, stremimo ka inovacijskim probojima, ali ne tako da postojeće procese poboljšamo, već da ih uklonimo i zamenimo drugima. Preuređenje isto tako zahteva drugačiji pristup ka promenama u menadžmentu do onoga koji zahtevaju programi kvaliteta.

Konačno, ne preostaje nam drugo nego da se vratimo našoj **prvoj** definiciji od dve reči: **početi od početka**. Preurediti znači okrenuti novi list u knjizi. Znači odbaciti tradicionalnu mudrost i prepostavke, koje smo preuzeli iz prošlosti. Preuređenje znači zasnovati nove pristupe u procesima, **koji su samo u** malo čemu ili ni u čemu slični onoma **iz** prethodnog perioda.

U suštini, preuređenje znači preobraženje industrijske revolucije. Preuređenje odbacuje prepostavke, koje sadrži industrijska paradigma Adama Smita – podelu rada, ekonomiju zahvata, hijerarhijsku kontrolu i druge dodatke rane faze u razvoju ekonomije. Preuređenje je traženje novih modela organizacije rada. Tradicija u tome ništa ne znači.

Preuređenje je novi početak!

3.6 PROCESI KAO OSNOVA OBNAVLJANJA PREDUZEĆA

Ranije opisane promene u poslovnom okruženju preduzeća traže preuređivanje u smislu veće efikasnosti. Jedna od najvažnijih tačaka u preuređivanju preduzeća je orijentacija na poslovne procese. Nekada mnogo godina unazad, poslovni procesi su bili dominantan oblik poslovanja kada je čovek sve radio sam, od narudžbine do isporuke, što je karakteristično i za današnju zanatsku sferu.

Tek veća potražnja, industrijska podela rada i nagla povećanja preduzeća dovela su do podele rada, što je zbog načina širenja i potreba (“nezasitog”) tržišta razvilo hijerarhiju u preduzećima po poslovnim funkcijama i po pojedinim organizacionim jedinicama. To je značilo da smo nekritički produžili put od narudžbine do realizacije te narudžbine. Proces, kao reč koja je najvažnija u preuređenju preduzeća, većini menadžera izaziva najviše teškoća. Većina poslovnih ljudi jednostavno nije procesno usmerena već je usredsređena na zadatke, posao, ljudе i strukturu.

Poslovni proces definišemo kao **zbir delatnosti, koja zahteva jednu ili više vrsta uloga i ostvarivanje rezultata, koji za potrošača znači neku vrednost**. Narudžbina je pri tome ulog, rezultat je nabavka/dobijanje naručene robe. Drugačije rečeno, nabavka naručene robe je vrednost, koju ostvaruje taj proces.

Pojedini zadaci unutar tog procesa su važni, ipak nijedan od njih za potrošača ne znači baš ništa ako ceo proces ne deluje, tj. kaže se ako proces ne obezbedi robu.

U starijim oblicima organizovanosti, kojih ima i danas, karakteristično je to da se zasnivaju na **nisko kvalifikovanoj radnoj snazi** za koju moraš zadatke razraditi do detalja, tj. zadaci moraju biti jednostavni. To je imalo smisla dok je potražnja za proizvodima bila velika i dok su serije bile velike. U novije vreme, kada su potrošači zahtevniji, kada su naši proizvodi zahtevniji i po spektru raznovrsniji, razume se da ta metoda ne daje više rezultate, jer zahteva previsoki stepen pripreme i kontrole, jer je izvršna sfera nisko osposobljena.

Savremena organizovanost po procesima ima neke karakteristike, koje je bitno razlikuju od prethodne. Nabroјemo nekoliko takvih karakteristika.

3.6.1 Otsutnost principa tekuće trake

Otsutnost principa tekuće trake je osnovna karakteristika procesne organizovanosti. To znači da neki zadaci koje smo obavljali po principu tekuće trake, što u stvarnosti može biti tekuća traka ili samo proces, koji ima oblik tekuće trake (na primer neki dokument) prolaze kroz više odeljenja. Tako organizovano poslovanje može se u savremeno procesno orijentisanoj organizaciji združiti u jedno radno mesto, što u praksi znači da jedan pojedinac primereno osposobljen može nadoknaditi više specijalista iz stare organizovanosti.

Nije uvek moguće združiti u jedno radno mesto više ili mnogo operacija i lokacijski poslovi mogu biti veoma disperzirani. U tom slučaju nastupaju već pomenuti timovi, kada više primereno osposobljenih ljudi rešava veoma različite stručne probleme, ali ovaj put na jednom mestu. Tako organizovani procesi traže mnogo manju kontrolu i još mnogo manje administrativnih aktivnosti. Zato je to odgovor za smanjivanje (birokratije), a ne razni politički programi za smanjivanje te iste birokratije.

Ipak treba naglasiti da to ne znači smanjivanje broja zaposlenih. Tako zvani viškovi, koji bi nastali sa preuređenjem poslovanja, mogu sa dodatnim osposobljavanjem postati opet atraktivni. Radiće u timovima ili kao individualci kompleksnije zadatke. Ukratko, postaće korisni, jer će direktno stvarati novu vrednost.

3.6.2. Radnici preuzimaju odluke i odgovornost na sebe

U tako postavljenoj, obnovljenoj procesnoj organizovanosti, združene su pojedine aktivnosti u osmišljenu celinu. Radnici su osposobljeni za izvršavanje zadataka, a sve to nudi priliku menadžmentu da prenese na njih i odlučivanje uz odgovornosti za njihove odluke. Prednost takvog spuštanja kompetencija i odgovornosti nadole, donosi nam manje zastoja, niže troškove, bolje odzive kako prema spoljnim strankama tako i prema unutrašnjim, sa kojima sarađuje u procesu unutar preduzeća.

3.6.3. Redosledom koraka u procesu dobija se normalan nered

U procesima dosadašnje organizovanosti, redosled pojedinih aktivnosti po pravilu je bio linearan. To znači: kada se neki deo zadatka završi, predaje se narednoj fazi, zatim ta faza kada izvrši svoj posao predaje ga sledećoj fazi i tako do kraja. Takav redosled aktivnosti je u masovnoj proizvodnji još nekako smislen. U zahtevnijim situacijama takvo

poslovanje postaje beskrajan potrošač vremena i analizom procesa utvrđujete da zapravo većinu vremena sve zajedno nešto čeka, a niko ne zna zapravo na šta se čeka. Zato u savremenom procesnom pristupu u kome dominira osposobljen radnik, koji može da izvrši zadatak onako kako mu se čini primereno, isto važi i za dobar tim koji može neke zadatke da produžuje, druge skraćuje, dogovori su kratki, dolazi do manje zastoja. Često takav tim može da utvrdi da je neka aktivnost čak nepotrebna, što razume se čoveku koji radi u, kako smo kazali uređenom procesu, ne pada na pamet.

3.6.4. Procesi u više varijanti

U dosadašnjem obliku organizovanosti imamo po pravilu jednu verziju pojedinog procesa, to znači da manje - više radimo stvari na isti ili na veoma sličan način. S obzirom na to da želimo da budemo sigurni od iznenađenja, imamo podešen organizovan proces usmeren na određene maksimume, odnosno na uska grla. To znači da održavamo broj mašina i ljudi i sve propisane procedure za one tačke kada ima najviše posla, teškoća i slično. Razume se, to snažno poskupljuje procese, jer analize poslovanja po pravilu kažu da se procesi više ili manje odvijaju na nekom srednjem nivou, da povremeno dolazi do navala u poslu i slično. Iako to nije pravilo, sistem je podešen baš za takve situacije.

Primer takvog manje - više jednoznačnog procesa su postupci u državnim organima (npr. za građevinsku dozvolu). Često su procesi dobijanja građevinske dozvole za malu "barakicu" skoro ili potpuno isti kao procesi za dobijanje građevinske dozvole za fabriku ili neki dosta veliki kompleks zgrada. Slično je i u proizvodnjama koje imaju neke kratke "špiceve", sve je dimenzionisano na te događaje preko cele godine.

Jednaki efekat imaju odbrambeni mehanizmi u organizacijama, koji su podešeni protiv određenih mogućih izuzetaka koja su označena kao negativna. Samo pomislimo koliko je pisanja i mastila proliveno u organizacijama na temu radnog vremena. Niko, međutim, ne zna da argumentiše čemu tolika pažnja na taj detalj iz života organizacije. I pošto je to tako, ljudi idu na posao uprkos tome da nemaju šta da rade u to vreme ili ne mogu da rade iz određenih ličnih razloga. Razlog može da bude spoljašnji (partner počinje sa radom tek kroz dva sata, jer ima drugačije radno vreme) ili recimo da je prerano za njih lično, pa bi radili kasno popodne.

Sve to je podešeno na neku kvazi poštenuost da bude prema svima isto, pri tome važan ideo odgovornosti za takvo stanje nosi duhovna lenjost vođa, kojima se ne čini primerno da odrede ciljeve rada pojedinog radnika. U tom slučaju, radnik bi možda došao na posao i radio celo popodne i bilo bi sve ekonomično i kvalitetno urađeno, ali je za takav način rada potrebno da vođe smognu nešto više od toga da ujutro samo pogledaju da li su svi došli na posao.

Ukratko, mudro procesno orientisana organizacija ima više unapred opredeljenih procesa: jedan za manje zahtevne slučajeve, drugi za nešto više zahtevne slučajeve i treći za veoma zahtevne slučajeve. Razume se, zbog tih zahtevnih slučajeva koji su po pravilu veoma retki, neće održavati poseban tim, već će ga oblikovati onda kada taj posebno težak slučaj nastupi, odnosno kada ga budu očekivali.

3.6.5. Rad se obavlja tamo gde to ima najviše smisla

U klasičnom obliku organizovanosti, gde je izvršena podela rada funkcionalno ili po principu tekuće trake, zadaci se obavljaju tako kako ih je neko, ko je proces kreirao, zamislio. U tom slučaju, po pravilu, kreator takvog procesa dolazi iz neke istorije, obično kažemo "tako su prethodnici radili, tako treba raditi i sada". Zbog toga dolazi do veoma čudnih organizacionih oblika, jer se proces nije prilagodio promenama na terenu, odnosno u okolini.

Takav slučaj je nabavka kancelarijskog materijala, koji je u bližoj prošlosti bio skupa i veoma tražena roba posebno pred početkom škole. Zbog toga su organizacije uredile nabavku tog kancelarijskog materijala na dosta komplikovan način. Zahtev za materijalom potiče iz želje krajnjeg potrošača tog materijala, koji mora potrebu da predloži svom pretpostavljenom da zahtev odobri ili ne, potom predmet ide u neku zajedničku nabavku gde se proverava da li se to sme ili ne sme nabaviti, onda oni određuju dobavljača, posle čega narudžbina ide dobavljaču. Dobavljač dostavi robu naručiocu, ponekad istovremeno i račun, ponekad račun dođe poštom kasnije; onda se račun proverava da li je roba bila pravilno naručena, pravilno dostavljena, sledi formalna likvidacija tog računa, knjiženje računa i ostali procesi kao što su analize troškova i slično.

Vrlo je verovatno da je to nekada bilo smisleno. Kako je rečeno, na jednoj strani je nedostatak tog materijala, na drugoj strani taj materijal je skup, na trećoj strani su ljudi koji imaju nešto povećanu potrošnju, koji nisu imali u privatnom životu mogućnost nabavke tog materijala.

Savremena situacija u okruženju je svakako potpuno drugačija:

- a) Više ili manje imamo svi zadovoljene potrebe za tim materijalom, tako da po pravilu nema posebnih želja za njim, osim racionalne potrebe za korišćenjem.
- b) Druga promena je promena u okruženju, konkretnije kod dobavljača materijala takve vrste, jer su i oni takođe modernizovali svoje poslovanje. Zato je moguće sa njima postići dogovore, koji nekoliko godina unazad nisu bili mogući, imaju računarsku obradu, imaju faks, imaju računarske veze. Ukratko, mnogo je mogućnosti za racionalnije komuniciranje između poslovnih subjekata.
- c) I treća promena u okruženju koja obuhvata primer takve nabavke je bitan napredak u platnom sistemu. Konkretno, razvoj finansijskog poslovanja pomoću kartica.

Ako sve tri navedene promene udružimo sa željom da obnovimo proces nabavke kancelarijskog materijala, imamo nekoliko mogućnosti:

- imamo mogućnost da izaberemo dobavljača (zadatak nabavke);
- imamo mogućnost da godišnje ili nekako drugačije dogovorimo terminiranim ugovorom između preduzeća kupca i preduzeća dobavljača koji radnici će se identifikovati i na koji način (na primer karticama) i
- do kolike sume smeju da kupuju kancelarijski materijal kod preduzeća dobavljača.

Pri tom se sa bankom dogovora o limitima na platnim karticama, koje takvi radnici imaju u tu namenu. Predmet zahteva određeno promišljanje u smislu definisanja okvira u kojima radnici preduzeća naručioca mogu trošiti za kupovinu kancelarijskog materijala. Akcija bi naravno na početku zahtevala nešto misaonog ulaganja i nešto sredstava, mada bi odmah u nastavku povratila sve uloženo kroz rezultate relokacije aktivnosti i odgovornosti (prenos na radnike) i kontrole nad njima.

U novom mogućem obliku organizovanosti morali bi sa ljudima povremeno dogоворити unutrašnje limite, potom se energija prenosi na individualce, zato što im verujemo da će nabaviti potreban materijal, uz gotovo nikakve logističke troškove. Preduzeće neće imati troškove osim knjiženjem tako nastalih poslovnih događaja. Moguće zloupotrebe, koje bez sumnje ne bi bile masovne, ne predstavljaju tako važne teškoće da bi se isplatilo zadržati stari, izuzetno rasipan i skup način nabavke kancelarijskog materijala.

Sličan primer savremene organizovanosti i obnove poslovnih procesa doneo je prenošenje brige za rezervama na dobavljača i kod veoma velikih iznosa i velikih nabavki. Dobro su poznati primeri u automobilskoj industriji gde dobavljači guma preuzimaju brigu o rezervama. Razume se da zato treba otvoriti svoj informacioni sistem. Preduzeće kupac dozvoljava uvid u svoje potrebe za gumama dobavljaču, jer su partneri. Na drugoj strani imamo slučajeve kada neke aktivnosti u savremenoj organizovanosti prenosimo na kupca. Tu su mogući neki manji zahvati u održavanju, što nam može bitno pojeftiniti izdržavanje servisne mreže, montaže ili druge slične mere gde se to može preneti na kupca, pod pretpostavkom da to kupac zna i želi.

3.6.6. Manje kontrolisanja

Zbog nejasnih i nedovršenih radnih procesa, kao što su kadrovsko vođenje i slično, imamo mnogo teškoća samo zato, jer svojim zaposlenima ne verujemo. Da bi mirno spavali i sprečili sve moguće nemarnosti i zloupotrebe, uveli smo veoma zahtevne kontrolne sisteme, koji više ili manje skoro ništa ne sprečavaju, ali su svakako veoma skupi.

Zato u savremeno organizovanim procesima, organizacija svesno smanjuje dimenziju kontrole. U pojedinim slučajevima ga skoro ukida, po logici da poneki "manji lopovluk" ipak donosi dobit, jer nije potrebno održavati skupe kontrolne mehanizme. Ovaj slučaj ima i druge ekonomske efekte, koji nisu predmet rasprave, kao što je povišena motivacija ljudi kojima verujemo, jer nam poverenje po pravilu vraćaju, ali o tome na drugom mestu.

Hronike sredstava informisanja su pune slučajeva da su akteri poslovnog procesa, uprkos ogromnim i skupim sistemima kontrole, izigrali ishodišne pretpostavke takve kontrole i oštetili društvo za velike pare.

Sa druge strane, poznat je slučaj preduzetnika koji je investirao u poslovni prostor za svojih nekoliko zaposlenih radnika i u dosta bogatu opremu, što se pokazalo kao loše sa gledišta osvetljenja radnih prostora zbog tamnog nameštaja. Radnici su počeli da izražavaju potrebu za dodatnim osvetljenjem.

Preduzetnik se našao u dilemi da li da se sam angažuje i nabavi dodatne svetiljke, računajući da će sam znatno racionalnije kupiti nego zaposleni ili da taj posao prepusti

njima. Ipak se odlučio da to poveri svojim zaposlenima, što je učinio potpisom narudžbenice i odobrenjem da kupe svetiljke po svom sopstvenom izboru.

Radnici su njegov gest primili sa čuđenjem, jer to nije uobičajeno u tim poslovnim sferama, ali i sa oduševljenjem i u slobodnom vremenu su opremili svoje radne prostore dodatnim svetlećim elementima. Preduzetnik je iz čiste radoznalosti pokušao da proceni šta se dogodilo i kakvi su rezultati dobijeni iz opisane aktivnosti. Na njegovo veliko zadovoljstvo, ustanovio je da su zaposleni kupili svetiljke u iznosu nešto većem od njegovog očekivanja, ali na nivou desetak hiljada (tolara), što je bila jedna svetiljka više nego što je on mislio da kupi. Ipak, za taj iznos, koji u poslovnim troškovima predstavlja sasvim zanemarljiv iznos, dobio je sledeće koristi: zadovoljne radnike, pravilno osvetljenje (barem po mišljenju tih radnika) i uštedeo je svoje vreme. To vreme je verovatno potrošio za neki poslovni potez, koji mu je doneo znatno veće rezultate nego što ga je koštalo poverenje u svoje ljude.

Razume se da ima primera prenosa odgovornosti i poverenja kod poslova znatno veće vrednosti i veće dinamike. Poznati su slučajevi u dobro organizovanim preduzećima, gde je naručivanje materijala (gde se naručuje za rezervu) povereno ljudima u skladištu. Radi se o materijalima, koji trpe koordinaciju i za njih je karakteristična predvidljivost. To su primeri tzv. minimalnih rezervi i sličnih kategorija. U takvim primerima se unapred određuju količine, koje moraju biti u skladištu i kada se količina načne, skladište odnosno njegovi radnici imaju pravo (zaduženje) da naruče taj materijal. To znači da nije potrebno imati za to visokostručne planere "nabavljače" i druge kategorije radnika, koji mogu raditi takve stvari koje ljudi u skladištu ne mogu, jer mnoge stvari nisu tako predvidljive i zahtevaju stručnu obradu.

3.6.7. Predmet preuređenja su procesi, a ne organizacija

Predmet preuređenja su procesi, a ne organizacija. Preduzeća ne preuređuju svoja prodajna ili proizvodna odeljenja, već rad koji obavljaju ljudi u tim preduzećima.

Do zamene pojmljiva organizaciona jedinica i process, kao "objekte" preuređenja dolazi zato, što:

- su odeljenja i druge organizacione jedinice jasno vidljive na šemama, a procesi su manje vidljivi poslovnim ljudima;
- organizacione jedinice imaju vođu, koji brine da u tim organizacijskim jedinicama poslovi teku, dok procesi nemaju vođa, što znači, da **niko zapravo ne brine za tok procesa**. Zbog toga dolazi do toliko neracionalnosti u procesima.
- Isto tako procesi nemaju svoja imena, zato ih većina ljudi teško raspoznaće, i da bi to izbegli, jedna od mogućnosti je ta, da ih nazovu imenima, koja su većini ljudi razumljiva.

Veoma je praktično ako procesima damo imena, koja izražavaju njihov početak ili kraj. Ta imena bi morala da obuhvate suštinu posla za realizaciju konkretnog procesa. Proizvodnju, koja se čuje kao ime odeljenja, bolje bi bilo nazvati kao **proces od nabavke do pošiljke**. Nekoliko mogućih predloga za imenovanja takve vrste mogla bi da budu:

- razvoj proizvoda: od zamisli do prototipa;
- prodaja: od kataloga do narudžbine;
- izvršenje narudžbina: od narudžbine do plaćanja;
- usluge: od proizvodnje do rešenja.

Ostaje nam da odredimo koje procese bi trebalo preuređiti, a to nije formalno pitanje. Trebalo bi upotrebiti tri merila, koja su obrađena u tekstu:

- ✓ Disfunkciju sadašnjeg procesa;
- ✓ Važnost sadašnjeg procesa;
- ✓ Izvodljivost preuređenja.

Te kriterijume je potrebno uzeti u obzir pri odgovorima na mnoga pitanja, koja se pojavljuju u poslovnim procesima prilikom određenih teškoća sa postojećim stanjem procesa, odnosno utvrđivanjem da će biti potrebno da se nešto uradi, jer nas npr. konkurenčija prestiže. Takva pitanja se odnose na efikasnost procesa i slično.

3.7 TREND OVI PROMENA

Osamdesetih godina, Džon Naisbit (1982) je objavio knjigu sa naslovom "Megatrendovi" (Megatrends - Ten new directions transforming our lives), u kojoj je opredelio deset tzv. megatrendova, koji će obeležiti našu budućnost. Navedeni trendovi su⁹:

1. Prelaz iz industrijskog društva u informaciono društvo.
2. Prelaz sa klasične tehnologije na visoku tehnologiju (high tech).
3. Prelaz sa nacionalnih na svetsko tržište.
4. Prelaz sa kratkoročnog na dugoročno razmišljanje.
5. Prelaz sa centralizacije na decentralizaciju.
6. Prelaz sa institucionalnih oblika pomoći na samopomoć.
7. Prelaz sa reprezentativnog na participativni oblik demokratizacije.
8. Prelaz sa hijerarhije na međusobnu povezanost.
9. Regionalni pomak (u ovom primeru autor je izložio prenos razvoja sa severa na jug SAD).
10. Prelaz sa da/ne načina odlučivanja na opcioni način razmišljanja.

Celokupan tok razvoja preduzeća, koji je tekao pod uticajem različitih činioca u razvijenim privrednim društvima, deli se od drugog svetskog rata do danas na pet razvojnih stupnjeva (Atems i Holzer, 1989, str.60-125):

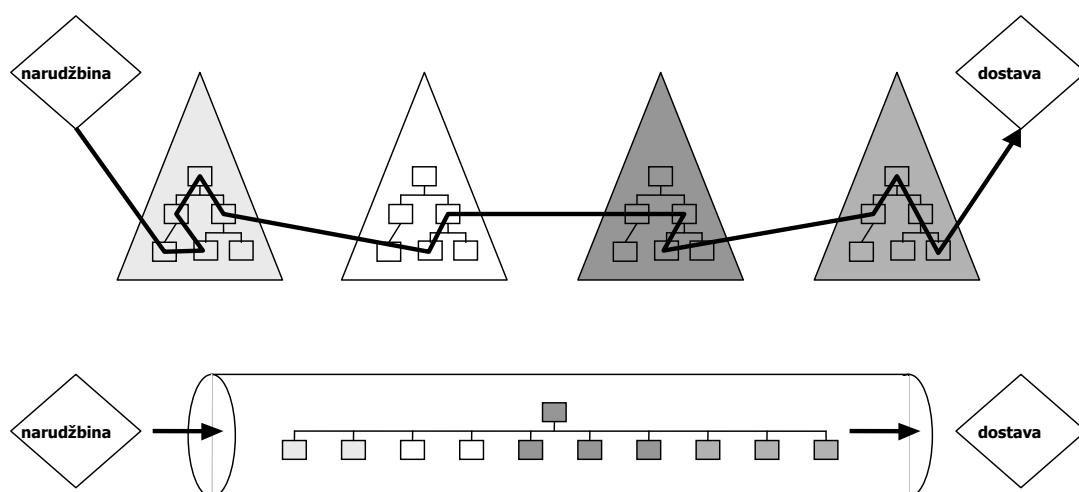
- Period proizvodne usmerenosti (od kraja drugog svetskog rata do **60. godina**). Na čelu je bio neograničen rast tržišta i sa tim povećanje proizvodnih mogućnosti. Naglasak je bio na rešavanju proizvodnih problema.

⁹ Vila, str. 300

- Period stručnog usmerenja (do 70. god.). Javljuju se prvi znaci zasićenosti tržišta. U želji za očuvanjem profitnih stopa, preduzeća se koncentrišu na stručnu efikasnost.
- Period marketinškog usmerenja (do 80. god.). Konkurenčki rat, kao posledica internacionalizacije svetske privrede, veoma se zaoštario. Zbog očuvanja stopa dobiti, menadžment mora da potraži i uspostavi kompleksno povezivanje između preduzeća i tržišta.
- Period strateškog razmišljanja (do sredine 80. god.). Sve brža dinamika na tržištima stvorila je nestabilne (turbulentne) odnose. Menadžment više ne može da donosi odluke na osnovu starih metoda i instrumenata, koji se temelje na prošlim trendovima. Potreban je nov instrumentarijum, koji će uzimati u obzir nastale kompleksne okolnosti i to uključiti u sistem odlučivanja i usmeravanja preduzeća.
- Period inovativnog razmišljanja (u 90. godinama.). Brzina prilagođavanja novim zahtevima tržišta postaje sve više važan činilac u sticanju konkurenčke prednosti. Pored brzine prilagođavanja potrebama tržišta, inovativnost postaje osobina, koja deli uspešna od neuspešnih preduzeća.

Svaki od navedenih razvojnih stupnjeva preduzeća predstavlja obrađen period, u kome su se pod uticajem spoljnih činioca u menadžmentu razvili specifični načini odazivanja na zahteve i izazove okruženja.

Skraćivanje protoka vremena u organizaciji



Slika 18: Skraćivanje protočnog vremena u organizacijama

4. MENADŽMENT I ORGANIZACIJA

Svrha poglavlja:

- upoznati podelu rada u organizaciji sa stanovišta odlučivanja;
- upoznati uticaj misije i vizije na organizaciju;
- upoznati uticaj pravilno postavljenih ciljeva na uspešnost organizacije;
- upoznati značaj i proces odlučivanja za organizaciju.

Ključne reči:

- rukovodioci, poslovođe, izvršioci, vizija, misija, strategija preduzeća, strategija, merila uspešnosti, odlučivanje.

4.1 PODELA RADA U ORGANIZACIJI

U slučaju organizacije, koja je nešto više nego samo zanat jednog ili dva deoničara, dolazi do podele posla. U takvoj organizaciji, oblikuju se po pravilu, tri osnovne uloge:

- Rukovodioci;
- Poslovođe;
- Izvršioci.

Preduzetnik, koji osniva preduzeće, obavlja, na početku, uloge svih delatnosti sam. Sam je vlasnik preduzeća, sam upravlja, sam planira, organizuje, vodi, kontroliše posovanje i sam izvršava posao.

U mnogim primerima tako i ostaje na duži rok ili za stalno. Vlasnik može da odluči da će ostati samo vlasnik preduzeća, a ostale funkcije će poveriti drugima. Tako će za početak unajmiti profesionalnog menadžera, koji će neko vreme posao obavljati sam, možda će povremeno uključivati spoljne radnike ili institucije. Sa porastom obima posovanja, menadžer će unajmiti radnike raznih profila i tako omogućiti veći rast preduzeća. Tako se u preduzeću vremenom oblikuju navedene osnovne uloge¹⁰:

1. **Upravljanje** je zadatak vlasnika preduzeća ili njihovih ovlašćenih lica, rukovodioca - Skupštine, Nadzornog saveta; upravljanje obuhvata *izvorne odluke*, koje zadiru pre svega u gledišta i koncepte (zamisli) o svim pogledima osnovne, razvojne i tekuće politike preduzeća.
2. **Vodenje posla** je zadatak menadžera. Generalnog menadžera postavljaju neposredno vlasnici ili organ upravljanja, menadžere na srednjem i na izvršnim

¹⁰ Tavčar str. 28

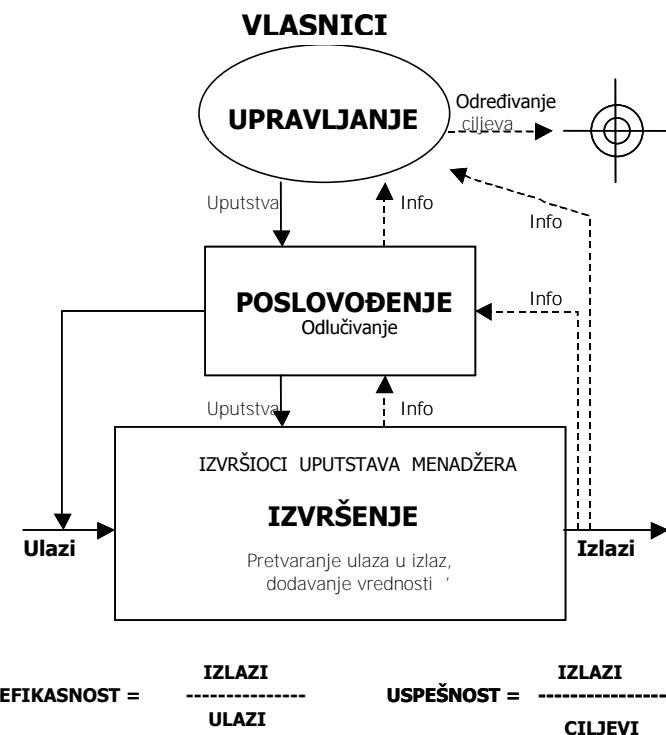
nivoima u preduzeću postavlja generalni manager. Vođenje posla obuhvata izvođačke, *izvršne odluke u razvojnoj i tekućoj politici*; osnovne delatnosti menadžera su planiranje, organizovanje, usmeravanje i kontrolisanje.

3. **Izvršenje** sprovode izvršioci, koje postavljaju i raspoređuju menadžeri. Posao izvršioca planiraju i organizuju menadžeri, koji izvršioce na poslu usmeravaju i kontrolišu. Posao izvršioca obuhvata izvršenje odluka.

Nosioci te tri uloge rade u interesu preduzeća i u vlastitom interesu, ako brižljivo poštuju *podelu uloga* u preduzeću.

Te uloge šematski prikazuje sledeća šema:

TRI OSNOVNE FUNKCIJE U PREDUZEĆU



Slika 19: Tri osnovne funkcije u preduzeću

4.2 VIZIJA, MISIJA I STRATEGIJA PREDUZEĆA

4.2.1 Interesi učesnika i vizija preduzeća

Prvo odredimo učesnike – sve one pojedince, grupe, organizacije, okruženje – koji važno utiču na ciljeve i usmerenja preduzeća. Rangiramo ih ili **označavamo po značaju**.

Ukratko ćemo **opisati interese svakog od učesnika**. Opise pokušavamo da pojednostavimo oko uporedivih kriterijuma. Najzad, biramo između svih interesa ograničen broj najznačajnijih (možda 3 – 5), pri čemu pazimo da su zastupljeni interesi svih važnih učesnika preduzeća.

Iz opisa oblikujemo opredeljenje vizije preduzeća – **ko smo, šta smo, zašto smo i gde idemo**.

UČESNICI	INTERESI	Rang interesa	Rang učesnika
Vizija preduzeća			

Slika 20: Šematski prikaz učesnika i njihovih interesa

Definicija pojma vizija u rečniku slovenačkog književnog jezika (na CD):
vizija -e ž (i)

1. vidljivo spoznanje bez stvarne podloge, privid: doživljavati, imati viziju; vizije uživalaca droga // spoznaja prostorne ili vremenske udaljenosti stvari bez posredovanja čulnih organa: verovati u vizije; snovi vizija prošlih, budućih događaja; vizije vizionara
2. unutrašnje doživljavanje nečega što u stvarnosti (još) nije nastalo; vizije su kod viđenja isključile logično zaključivanje; proročka vizija pesnika; vizije atomskog rata / u viziji je video mašinu, koju je zamišljao
3. izmišljena, fantazijska slika (nečega): slikar je ostvario kompoziciju od vizija; fantastična vizija istine u pesmi; sa muzikom je ostvario viziju mora
4. po pravilu je sa dodatkom predstava o tome kakva bi bila neka stvar (u budućnosti): htio je da ostvari svoju viziju sveta; dugoročna vizija razvoja privrede; Platonova vizija države // knjiž. shvatanje: neverovatna vizija čoveka; pesma izražava harmoničnu viziju prirode

Kao što vidimo, vizija je opis pojedinca ili organizacije (preduzeća) u budućnosti. Vizija nam predstavlja ideal kakvi bi želeli da budemo kroz više godina. Razume se da to zavisi od ciljeva učesnika.

Vizija treba da dâ odgovore na sledeća pitanja:

- Odakle dolazimo i gde idemo?
- Na osnovu kojih moralno - etičkih načela donosimo i branimo svoje dugoročne odluke?
- Kakva je naša saradnja unutar preduzeća, naše ponašanje prema kupcima (potrošačima), dobavljačima, državi, društvu i okolini?

◆ **Vizija je zamisao preduzeća u budućnosti!**

Zauzimanje oko utvrđivanja vizije mora – ako postane vodeće – ispuniti tri potpuno konkretna zadatka:

1. **vodstvu**: ostvariti bazu i ishodište za nacrt strategije;
2. **vodstvu i zaposlenima**: usmeravati ponašanje, svakako olakšati odlučivanje;
3. **kupcima, dobavljačima, tržištu i društvu**: pokazati profil i prepoznatljivost organizacije (preduzeća) među konkurentima.
- 4.

4.2.2 Strategija i organizacija

Sažmimo prvo, najvažnije spoznaje:

1. Organizacija se nužno razvija iz strategije (ne i obrnuto). Organizovanost mora podržavati postizanje ciljeva; strateški ciljevi načelno ne smeju uzimati u obzir sadašnju situaciju.
2. Strateško planiranje znači zaboraviti na sve što može da smanji tržišnu i na kupce usmerenu perspektivu u budućnosti (na primer: voditi računa o postojećoj organizovanosti, hijerarhiji, osetljivosti pojedinaca). Novo ostvarenje preduzeća na tržištu (pozicioniranje) omogućava, tek pojednostavljen, uvid na to kako će se ubuduće razvijati tržište i kako će se ponašati kupci. Nakon toga možemo opet postaviti mostove prema sadašnjosti i pokušati, koliko je to uopšte moguće,”stari odnos” prema zaposlenima (možda i prema kupcima).
3. Strateški ciljevi se mogu utvrditi ako se prethodno uradi vizija, koja postaje uzor preduzeću. Time se strateški ciljevi ograničavaju na one koje dopušta vizija, čime se istovremeno jamči da će odgovarati suštini preduzeća.

Korist koju preduzeću donosi koncept strategije je u tome što:

- povezuje unutrašnje snage i olakšava poslovne odluke;
- preduzeće se jasno iskazuje u konkurenciji na tržištu po svojim posebnim sposobnostima u odnosu prema kupcima;
- jasno opredeljuje zamišljen dalji razvoj, redovno ga proverava i popravlja i sa time potvrđuje pouzdanost predviđanja.

Utvrđivanje: Zahtevajte jasne rezultate!

Karakteristika svakog pristupa za utvrđivanje strategije je razviti takav tržišni položaj, koji preduzeće može da dostigne u roku od tri godine.

Za utvrđivanje strategije proizvodnje, postupak rada je različit u odnosu na traženje vizije. Radi se o produbljenim i delimično poverljivim informacijama, koje treba proveriti u raznim odeljenjima i o njima veoma stručno raspravljati. Zato je učešće i konstruktivna saradnja vođa odeljenja obavezna. Pored toga, potrebno je da privučemo i druge radnike (posebno komercijalu) za određena pitanja.

Za razliku od proizvodnje, za traženje vizije u vezi sa odlučivanjem strategije moramo odrediti vreme trajanja (npr. 3 god.). Vizija mora biti vremenski jasno utvrđena i mora dati konkretno merljiv rezultat. Ovo zatim treba uključiti u radne i operativne planove.

Na taj način se radi strateški položaj. Reč je o tome da ga odredimo sa jasnim parametrima. Tako ćemo moći uvek da proverimo da li smo na pravom putu ka cilju. Razume se, strategija preduzeća je sastavljena od više delimičnih strategija, kao što su:

- strategija marketinškog razvoja;
- strategija tehnološkog razvoja;
- strategija organizacijskog razvoja;
- strategija finansijskog razvoja;
- strategija kadrovskog razvoja;
- strategija poboljšavanja sistema kvaliteta poslovanja itd.

Koncept strategije u 5 koraka¹¹:

1. Utvrđivanje ishodišnog položaja (tržište, prednosti/slabosti **proizvoda vlastitog preduzeća, položaj konkurenata**).
2. Utvrđivanje sadašnjih mogućnosti za uspeh:
 - a) Koje od naših sadašnjih prednosti nude kupcima posebnu korist?
 - b) Gde smo prepoznatljivo bolji od konkurencije?
 - c) Koje položaje na tržištu, koje danas još drži konkurencija, možemo da osvojimo, koje razvojno obećavajuće tržišne pukotine možemo da zauzmemos pre konkurencije?
3. Kakve trendove možemo da uočimo na tržištu (volumen, broj konkurenata, tehnološki razvoj)?
4. Gde možemo biti za tri godine, ako poštujemo usmerenja na tržištu i ako se usredsredimo na našu mogućnost da budemo uspešni?
5. Da li je taj cilj realan i da li odgovara našem dosadašnjem razvoju (proveravanje u upoređenju sa vizijom)?

Iako je to zahtevan posao, preduzeća ga obavljaju, jer se bogato isplati uložen rad kroz rezultate poslovanja. U preduzećima, koja imaju postavljenu dobru strategiju, manje je lutanja i izgubljene energije. Poslovanje je efikasnije, bitno jeftinije i rade se prave stvari, što je garancija za uspešnost poslovanja.

¹¹ Kutzschchenbach 207

4.3. POSTAVLJANJE CILJEVA

4.3.1 Ciljevi i merila uspešnosti

Ciljnost je osnovna karakteristika svake organizacije. Organizacija je sredstvo za postizanje ciljeva osnivačima i vlasnicima, odnosno onima kojima je organizacija poverena na vođenje i upotrebu (izvršiocima). Ona je ciljno udruženje zaposlenih, koji se uključuju u nju zato da bi uspešnije postizali lične (interesne) ciljeve, a organizacija uključuje zaposlene zato da bi mogla postići svoje ciljeve. Između (interesnih) ciljeva zaposlenih i (grupnih) ciljeva organizacije, mora postojati zadovoljavajući sklad, koji uslovjava uspešnost organizacije.

Strateški menadžment očigledno obuhvata određivanje ciljeva organizacije i strategija za postizanje tih ciljeva, kao i delovanje u skladu sa tim strategijama i za dostizanje ciljeva.

Zato je iznad svega važno kakvi su *ciljevi organizacije* - po obimu i po sadržaju. Oni moraju da zadovolje osnivače (vlasnike) organizacije, zaposlene u njoj i druge uticajne činioce iz okruženja organizacije. Ciljevi ne smeju biti previsoki, jer tada za njih niko neće da se zalaže niti preniski, već dovoljno zahtevni da predstavljaju izazov.

Ciljevi nemaju smisla bez merila uspešnosti, koja omogućavaju merenje dostignutog pri ostvarivanju strategija. Ciljevi koji nisu merljivi (u apsolutnim ili uporednim kategorijama) **nisu ciljevi**.

4.3.2 Nivo ciljeva i njihov rok

Ciljevi u organizaciji su sa gledišta njihovog roka:

1. **dugoročni**, iznad tri godine : postavlja ih top menadžment; osnova su im postavljene vizija i strategije;
2. **srednjeročni**, 1 – 3 godine: postavlja ih top menadžment uz intenzivnu saradnju srednjeg menadžmenta; osnova su im strategije i određeni politički (neposlovni ciljevi, akcije okruženja), kao i dugoročni planovi;
3. **kratkoročni**, do 1 godine: postavlja ih srednji menadžment uz intenzivnu saradnju nižeg menadžmenta, dok se top menadžment javlja u ulozi odlučioca o predlozima; osnova su im strategije, srednjeročni i godišnji i kraći planovi.

Osnovna **namena dugoročnih ciljeva** je snižavanje stepena lutanja od cilja do cilja, što onemogućava uspešno poslovanje tj. postizanje ciljeva učesnika. Kako su usmerenja za ciljeve nižeg ranga praktično obavezna, bez dobrog strateškog planiranja (višestruko menjanje smerova) rad na srednjeročnim i kratkoročnim ciljevima se može pokazati kao bačen novac i vreme.

Namena **srednjeročnih ciljeva** je pripremanje osnova i uslova za realizaciju dugoročnih ciljeva. Ako npr. planiranim podizanjem kvaliteta procesa i proizvoda želimo da osvojimo "viši cenovni nivo", onda se to ne može uraditi običnim zaključkom kolegijuma (do kraja tekućeg meseca). Samim tim bi se morali upitati zašto to već nismo postigli. Jednostavno, potrebno je postavljanje delimičnih ciljeva do tog visokog cilja, kao što su analize tržišta šta želi ("viši nivo"?) da dobije, ili osposobljavanje potrebnih kadrova -

sopstvenih ili spoljašnjih - i ugradnja drugih investicionih projekata u prostor, opremu, sadržaje i slično. Ako to ne uradimo, još danas možemo biti sigurni da kroz 3 godine neće biti nikakvih "poseta" "višeg cenovnog nivoa".

Namena **kratkoročnih ciljeva** je da se stvari dovedu do kraja i da se počne sa iskorišćavanjem uloženog, kao i da se uživa u dostignućima realizovanih ciljeva. Ti ciljevi predstavljaju osnovu da bi često bili pobednici, a ne samo u bilansima. Ako su ciljevi dobro postavljeni i ako iz znamo realizovati, možemo svakodnevno pobeđivati.

Zadatak postavljanja ciljeva je imanentan¹² zadatak menadžmenta u celosti i svakog vode posebno. U pripremi, realizaciji i kontroli ciljeva važi princip nadređenosti.

Svaki vođa prima ciljeve višeg ranga od nadređenog nivoa. Njegova dužnost je:

- ✓ proučiti cilj(eve), ako nije sudelovao pri postavljanju cilja;
- ✓ razumeti njegov smisao i razraditi ga na svom nivou, što znači odrediti podciljeve (ciljeve nižeg reda);
- ✓ mora odrediti merila za postizanje cilja (kako bismo znali da smo ga postigli) i da predvidi posledice za postizanje / nepostizanje cilja;
- ✓ za tako određen(pod)cilj mora odrediti nosioce – izvršioce i rok, koji će biti u skladu sa ciljem nadređenog nivoa;
- ✓ tako razrađen cilj mora predstaviti podređenima i upoznati ih sa pozitivnim i negativnim posledicama. Pri tom je potrebno koristiti i elemente motivacije. Naglašavamo da je **potrebno prevesti ciljeve na jezik podređenih radnika** da bi ga razumeli, inače neće biti u mogućnosti da se kvalitetno angažuju u njegovoj realizaciji;
- ✓ tokom realizacije cilja, izvršiocu i njihovi nadređeni moraju nadzirati realizaciju postavljenih ciljeva i o stanju izveštavati dogovorene nivoe (savremen trend);
- ✓ izvršiti korekture rada (korektivne mere u terminologiji ISO) da bi postizanje cilja bilo realno, uprkos privremenim odstupanjima od planiranog.

Na taj način je potrebno obraditi svaki cilj, jer će se u suprotnom ciljevi postići u različitom procentu od 0 – 100 % ili će većina postići niske procente. Na žalost, današnja praksa pokazuje ovu zadnju sliku i uvek se obradujem kada čujem da je neko uradio nešto saglasno sa ciljem.

Na osnovu postavljenih okvirnih strategija se postavljaju strateški, taktički i operativni ciljevi. Za postavljanje svih vrsta ciljeva postoje određena načela, koja treba poštovati ako želimo dostići ciljeve najvažnijih učesnika organizacije.

1. Dobro postavljeni ciljevi:

- ✓ Povezuju činioce organizacije;
- ✓ Predstavljaju usmerenje poslovanju i odlučivanju;
- ✓ Omogućavaju vrednovanje uspešnosti;

¹² immanenten -tna -o prid. (e) knjiž : koji je u nečemu kao nerezvojan, opredeljujući deo, tipičan: to je njima immanentno; društvo se razvija po sebi immanentnim zakonima; čežnja je immanentna čovekovoj prirodi

- ✓ Olakšavaju međusobnu koordinaciju.

2. Osnovne smernice za traženje dobrih ciljeva:

- ✓ Predviđanje budućnosti;
- ✓ Ciljevi višeg nivoa generišu ciljeve nižeg nivoa;
- ✓ Poštovanje prilika iz okruženja;
- ✓ Aktiviranje unutrašnje sposobnosti kako preduzeća tako i pojedinca;
- ✓ Praćenje promena na tržištu i njihovo primereno usklađivanje ciljevima;
- ✓ Neke ciljeve definiše šira zajednica (najčešće su "obavezni").

4.4 POSLOVNO ODLUČIVANJE

4.4.1 Značaj odlučivanja za organizaciju

Šezdesetih godina se pojavila nova organizaciona škola, koja je na organizacione probleme gledala sa gledišta odlučivanja. Glavni osnivač tog organizacionog smera je američki poznavalac organizacija Herbert Simon, koji je 1977. godine dobio Nobelovu nagradu za svoje delo o teoriji odlučivanja. Takođe, on je jedini nobelovac sa područja organizacionih nauka.

Kakav značaj Simon daje odlučivanju, najbolje se vidi iz jedne njegove misli koje su veoma često citirane u svetskoj literaturi o odlučivanju:

"Kakvu ulogu igra odlučivanje u vođenju ? Mislim, da je primereno da uzmem određenu slobodu u engleskom jeziku, s tim da ću upotrebiti "odlučivanje" kao sinonim za "vođenje".

"Činjenica je da je najvažnija uloga vođe oducivanje, bez obzira na to da li se radi o rutinskim ili o najvažnijim odlukama za život preduzeća."

Šta je zapravo odluka? Na to svetska literatura odgovara jednoznačno:

Odluka je izbor između dve ili više alternative.

To znači da se lice koje mora da doneše odluku nalazi u dilemi. U poslovnom svetu, dilema je stalni pratilac vođa, uz nju je uvek prisutan rizik i koliko je odluka važnija, toliko je veći rizik. Zbog toga se ne smemo čuditi što se području poslovnog odlučivanja poklanja velika pažnja u okviru kompletne nauke o organizaciji i vođenju preduzeća.

Čovek svaki dan odlučuje kako da se obuče (toplije ili ne), da li da nosi kišobran ili ne, šta će jesti za ručak, gde će ići u određeni dan, itd., tj. donosi stotine sitnih odluka. U poslovnom sistemu je isto - svakodnevno se donose više ili manje važne odluke. Najvažnije su¹³:

1. **koje ciljeve izabrati** za budućnost preduzeća. Ciljevi su stalno prisutni, stalno imamo nameru da ih dostižemo u budućnosti – iako želimo da održimo samo postojeće stanje, kada nemamo nameru da razvijamo nešto novo;

¹³ Vila str 201

2. **na koji način postići ciljeve**, koje smo pred sebe postavili. Uvek ima više načina za postizanje cilja, o tome smo pisali u teoriji sistema i to znamo iz škole života;
3. **kako rešiti neki problem**, koji se pojavio u poslovanju. Problemi i odstupanja od planova su stalni pratioci svakog poslovanja. Ako ništa ne preduzmem, entropija stalno raste;
4. **kako izvršiti neku aktivnost**, sa kakvim sredstvima, kada i slično.

Dileme vođa preduzeća počinju izborom ciljeva. Poslovni sistemi nemaju samo jedan cilj, uvek ima više ciljeva i za realizaciju svakog od njih ima više načina i u svakoj realizaciji će se pojaviti neki problem.

Pored toga, svi ciljevi nisu međusobno usklađeni, neki su sigurno u međusobnoj suprotnosti, o čemu smo takođe već pisali.

Odlučivanje je danas mnogo teže nego što je bilo prethodnih desetak godina. Okruženje je postalo veoma komplikovano, nemirno i u njemu je teško snalaženje. Promene su stalne i česte, sa tendencijama ubrzanja. To zahteva ubrzano odlučivanje u sve kraćem vremenu. Dobro odlučivanje postaje sve teže.

Dilema je mnogo, stalno su prisutne i možemo da zaključimo da je odlučivanje **stalan organizacioni proces** u kome menadžment igra ključnu ulogu.

Mi svakako želimo da naše odluke budu racionalne. Njihova osnova treba da bude razumno razmišljanje, logika, činjenice, objektivna odluka svih važnih faktora sa svim alternativama dolaska do konačne odluke na neki sistematičan način. Najbolje bi bilo ako bi se odluke temeljile na kvantitativnom načinu, koji je poduprt nekom analitičkom metodom, kojom bi izračunali i dokazali da je rešenje optimalno¹⁴.

Da li je odluka bila racionalna i da li je uopšte bilo potrebno doneti je, sve to možemo saznati kada budu izvršene sve akcije i kada odluka bude realizovana. Nisu retki primeri u zapadnom svetu da su se važne poslovne odluke posle nekoliko godina iskazale kao porazne, rezultirale su gubicima, čak milijardi dolara. Kod donošenja su izgledale veoma razumno i racionalno.

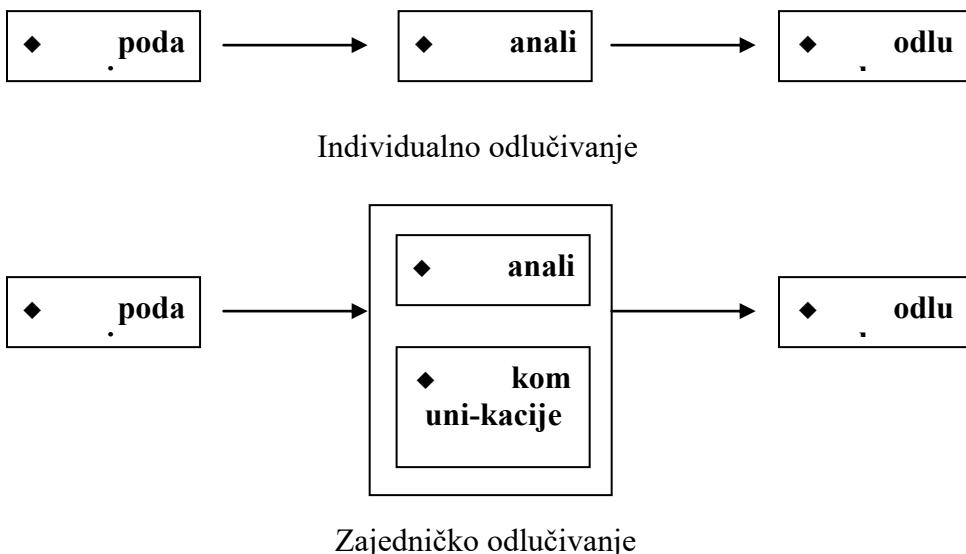
4.4.2 Proces odlučivanja

Svaka odluka, pre svega organizaciona odluka, zahteva određen proces promišljanja, koji je kod individualnih i programiranih odluka bitno kraći nego kod zajedničkih neprogramiranih odluka.

U nastavku ćemo dati šematski prikaz procesa od najjednostavnijih, rutinskih individualnih odluka do zahtevnijih zajedničkih odluka.

¹⁴ Optimum - izvire iz latinskog i znači: najviši stepen ili najbolji rezultat, koji je dostignut ili ga možemo dostići pod datim specifičnim uslovima; nekakvo vrhunsko dostignuće.

PROCES ODLUČIVANJA



Slika 21: Šematski prikaz procesa odlučivanja

4.4.3 Klasifikacija odlučivanja

Odluke možemo klasifikovati u više vrsta, a razlikujemo ih sa gledišta:

- **DONOŠENJA** (strateške, taktičke, operativne);
- **POSTUPKA ODLUČIVANJA** (kvantitativne, kvalitativne, ocena alternativne);
- **USLOVA ZA ODLUČIVANJE** (sigurni, nesigurni, rizični);
- **RUTINE** (programirane / neprogramirane);
- **NIVOA KVALITETA** (optimalan / ispod optimalnog)
- **NAČINA ODLUČIVANJA** (individualan / zajednički)

Svakako, odlučivanje je zahtevan proces i svako ko odlučuje treba i da snosi posledice za svoje delovanje. Razume se, često se posledice odluka "lome na ledima drugih". Iz tog razloga mnogi odlučuju neodgovorno, u žargonu kažemo "od oka", što treba da znači da je odlučivanje bez odgovarajućih informacija.

Ponekad, takva odluka može da se pokaže kao uspešna. Međutim, to je uvek posledica toga što je nasuprot takvog donosioca odluke stajao još gori i još nespremniji donosilac odluka. Na žalost, to se pokazuje u poslovnom svetu u kome naši pregovarači i poslovni ljudi postižu veoma loše rezultate. Čast izuzecima.

Na duži rok svako snosi posledice svojih odluka. Poslovni čovek, koji često donosi loše odluke, neće postići od strane vlasnika očekivane rezultate i neće dobiti poverenje za sledeći mandat i slično. U privatnom životu, posledice naših odluka su vidljivije i mnogo brže.

5. TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

5.1. OSNOVE TQM

5.1.1 Definicija TQM po standardu ISO 8402

Jedinstveno razumevanje pojma "Total Quality Management" nam pruža prethodno izdavanje standarda ISO 9000:2000. Standard ISO 8402 (koja u Sloveniji još nije uredno preveden) pod pojmom TQM "Total Quality Management" definiše sledeće:

TQM¹⁵

podrazumeva učestvovanje svih članova pojedine organizacije s obzirom na ponašanje vodjstva (menadžmenta), koje postavlja kvalitet u središte svog rada i teži kao dugoročnom poslovnom uspehu prema zadovoljstvu kupaca i ostvarivanju koristi za sve zainteresovane strane.

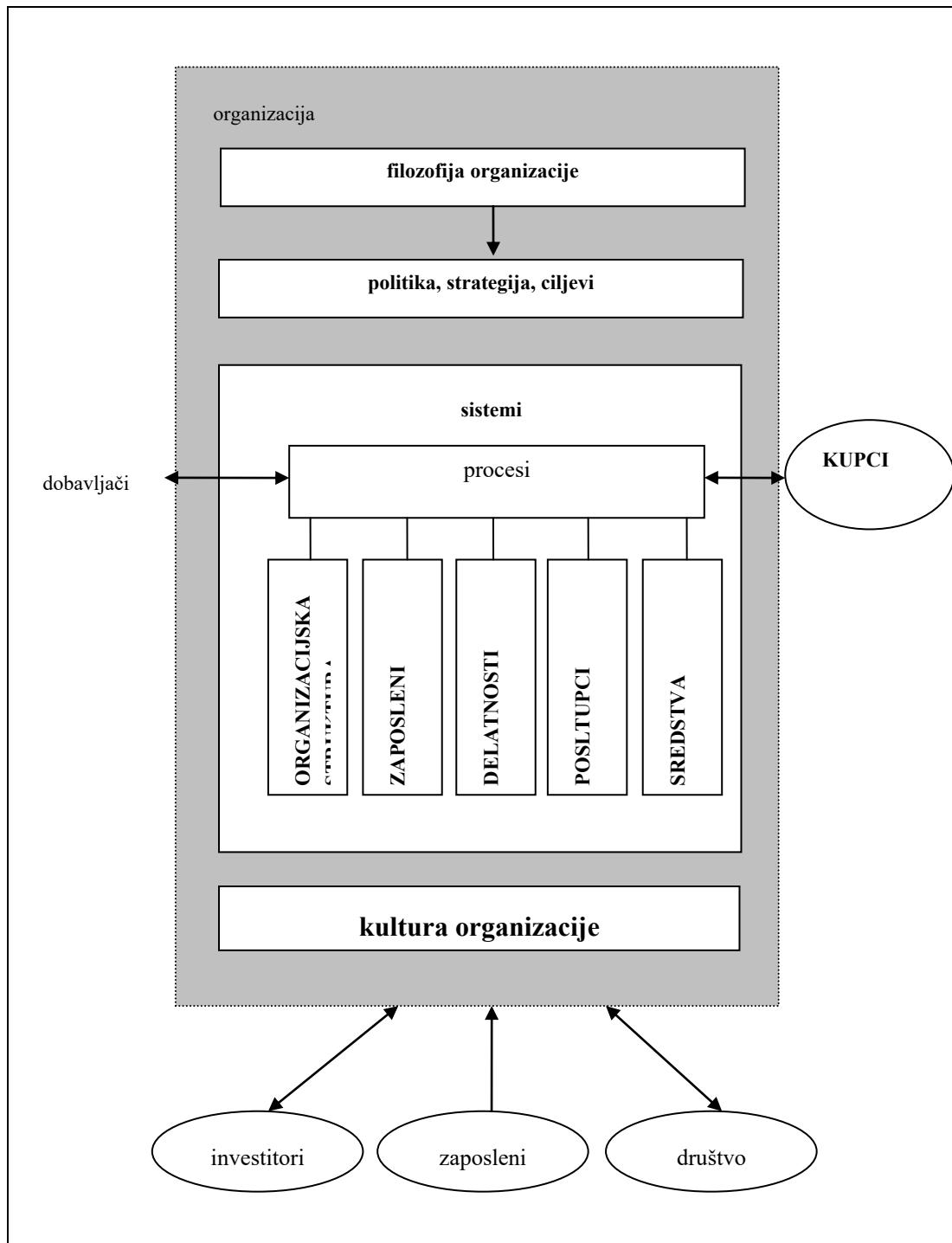
Sledeće napomene pojašnjavaju gornju definiciju:

1. Izraz "svi članovi" opisuje osoblje na svim hijerarhijskim nivoima organizacione strukture.
2. Za uspeh pristupa (metode) je bitno uverljivo i dugotrajno vodjenje top menadžmenta i osposobljavanje i odgovornost svih članova organizacije.
3. Pojam kvaliteta se u TQM odnosi na dostizanje svih organizacionih ciljeva.
4. Pojam "koristi za zainteresovane strane" podrazumeva ispunjenje svih zahteva, koje članovi organizacije i šira društva postavljaju organizaciji.
5. TQM, odnosno njegove delove, ponekad označavamo izrazima kao što su "total quality", "CWQC (Company Wide Quality Control)", "TQC" i slično.

¹⁵ TQM - poboljšavanje poslovnih procesa

5.1.2. Prikaz organizacije sa stanovišta TQM

Slika 22: Osnovni model sistema organizacije sa stanovišta TQM



TQM obradjuje pojedinu organizaciju kao jednakog partnera u interesnoj grupi svog okruženja, gde pored kupaca i dobavljača uvrštava i zaposlene, investitore i najzad društvo. Poseban položaj zauzimaju zaposleni, koji su ujedno interesni partneri i sastavni deo organizacije.

Svi interesni partneri postavljaju organizaciji odredjene zahteve i obratno. U glavne ciljeve organizacije, koja je usmerena prema kvalitetu, po načelu TQM spada trajno ispunjavanje tih zahteva. Ako, dakle, govorimo o kvalitetu poslovanja, pretpostavljamo da organizacija ima jasnu sliku svih zahteva koje je potrebno ispuniti.

5.2. NAČELA TQM PO ISO 8402

Načela TQM po standardu ISO 8402 (dodatno prema načelu upravljanja kvalitetom po standardu ISO 9000:2000) **razumemo kao uputstvo za oblikovanje** odgovarajućih postupaka i procesa upravljanja (menadžmenta) i delimo ih na:

1. usredsredjenost na rezultate;
2. usredsredjenost na kupce;
3. koristi za zaposlene;
4. koristi za društvo;
5. kvalitet delatnosti;
6. uključenost zaposlenih;
7. efikasno vodjenje uz učestvovanje zaposlenih;
8. obrazovanje i osposobljavanje zaposlenih.

U nastavku ćemo videti nekoliko temeljnih značenja nekoliko značajnijih načela TQM.

5.2.1. Usredsredjenost na rezultate

Cilj TQM je u prvom redu dugoročan uspeh organizacije, koji se izražava onda kada u organizaciji težimo ka neprestanom poboljšavanju rezultata poslovanja, te ga možemo naći u sledećim pojavnim oblicima:

- prinos na kapital, koji je viši od prosečnog prinosa na kapital u grani;
- veliko ili narastajuće tržišno učešće;
- narastajuća vrednost organizacije za vlasnike (Shareholder Value).

TQM je ujedno pristup upravljanja (menadžmenta), koji je dugoročno usmeren, iz koga izviru dve značajne karakteristike:

- Koristi i efikasnost TQM se u opštem pokazuje tek nakon više godina poslovanja;
- TQM nije odgovarajući za takve organizacije u kojima je cilj opstati u određenom ograničenom periodu, odnosno u kojima je cilj kratkoročno maksimiziranje dobiti.

5.2.2. Koristi za zaposlene

TQM se bazira na verovatnoći da organizacija može dugoročno uspešno funkcionisati na tržištu, ako zaposleni imaju koristi od svog rada. Koristi za zaposlene između ostalog izviru iz:

- povećanja ličnih ili stručnih sposobnosti;
- ličnog manevarskog prostora;
- svestranosti i primerenosti zadatka;
- radnih uslova;
- nivoa plaćanja;
- socijalne pomoći;
- kvaliteta vodjenja i
- kulture organizacije.

Koristi za zaposlene pozitivno deluju na njihovo zadovoljstvo, motivaciju i kvalifikaciju. Istovremeno, one pobudjuju zaposlene ka rešavanju problema, kreativnosti i većoj uslužnosti, te tako povećavaju njihov doprinos uspešnosti organizacije.

5.2.3. Koristi za društvo

TQM se bazira na verovatnoći da je organizacija dugoročno uspešna ukoliko poštuje zahteve društva u izvodjenju svih delatnosti upravljanja (menadžmenta) i ispunjava ih. Zahtevi društva su po standardu ISO 8402 obaveza organizacije zbog:

- zakona;
- propisa;
- uredbi;
- pravila;
- statuta, itd.

Zahtevi, koje organizacija mora poštovati, su na primer: zaštita okruženja, briga za zdravlje i zaštitu, zaštita i očuvanje prirodnih resursa, kao i izvora energije.

Briga o koristima društva povećava ugled organizacije u očima javnosti, istovremeno smanjuje finansijske rizike koji izviru iz kršenja zakonskih propisa ili prouzrokovanja štete okruženju. Javno mnenje je stalno najznačajnije i može moćno da poboljša razvoj preduzeća isto kao i njegov «zalazak».

5.2.4. Kvalitet delatnosti

TQM je u smislu standardizacije obrazložen kao pristup upravljanja (menadžmenta), koji postavlja kvalitet u središte svog funkcionisanja. Pojam kvaliteta se pri tom odnosi na dostizanje svih poslovnih ciljeva.

U literaturi koja se bavi TQM-om, često ulazimo u trag promenjenim ili raširenim raspravama pojma kvaliteta. Takve izjave se odnose pomešano u medjunarodno važeći pojam kvaliteta po ISO 9000:2000 i mogu voditi do pogrešnog mišljenja da se TQM ne odnosi na kvalitet svih jedinica u organizaciji, već za nešto novo. U tom slučaju bi bilo smislenije pojam kvaliteta nadomestiti novim pojmom. Pojam kvaliteta u ISO 8402 u definisanju «Total Quality Management» održava svoju vrednost:

Kvalitet je

«Stepen na kome grupa svojstvenih karakteristika ispunjava zahteve».

Kvalitet se neprestano odnosi na određenu jedinicu i teži ka ispunjenju rezultata. Udružuje pojedine aktivnosti, koja svaka za sebe opisuje stepen ispunjenja određenih zahteva. U načelu važi da kvalitet pojedinih jedinica ne možemo odrediti bez konkretnih zahteva.

Ako upotrebljavamo pojam kvaliteta bez neposrednog povezivanja sa određenom jedinicom, to je sinonim za red specifičnih pojmoveva, koji su povezani kvalitetom. U proizvodnim i uslužnim organizacijama uračunavamo, pre svega:

- kvalitet proizvoda i usluga;
- kvalitet procesa i
- kvalitet sistema.

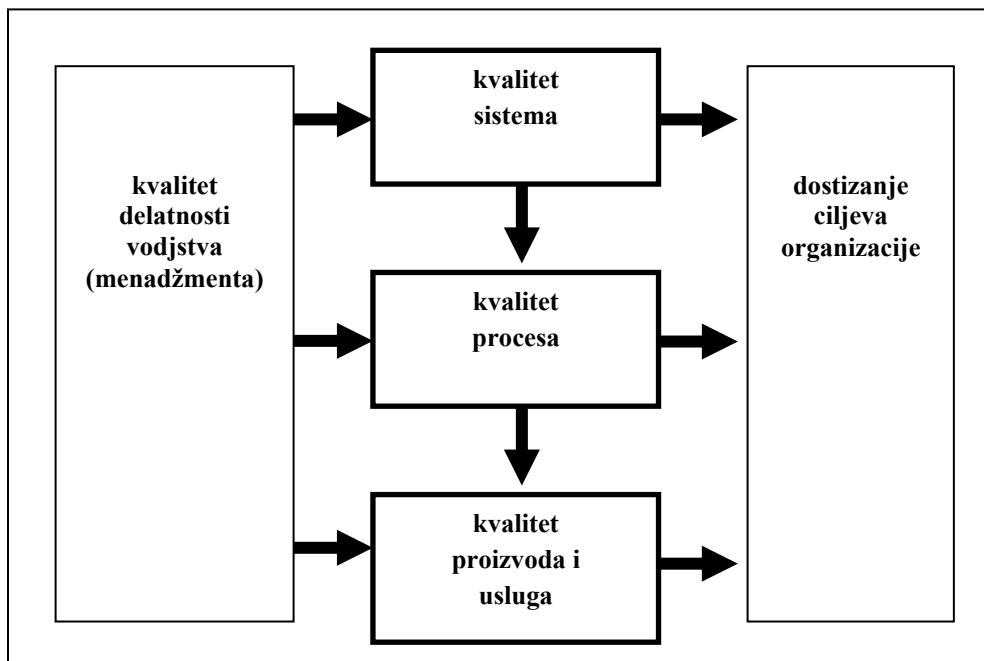
Kvalitet procesa obuhvata kvalitet svih procesa i delatnosti, koje se izvode u organizaciji. Pojam kvaliteta sistema se često odnosi na upravljanje sistemom kvaliteta u organizaciji. Uzrok toga je verovatno u tome da za upravljanje sistemom kvaliteta postoje standardi, kao na primer ISO 9001:2000, VDA Bd. 6.1 ili QS 9000.

Sistem upravljanja kvalitetom je jedan od delova sistema celokupnog sistema organizacije. Kvalitet sistema je grupni pojam za proizvoljan broj pojavnih oblika. Pored pomenutih, u ostale spadaju:

- kvalitet organizacije;
- kvalitet sistema vodjenja (menadžmenta);
- kvalitet resursa (na primer sredstava, kadrova, informacija) i
- kvalitet radnih uslova.

U literaturi postoje različita objašnjenja uloge kvaliteta u TQM. Neki autori objašnjavaju da je osrednji zadatak TQM isključivo dostizanje visokog kvaliteta proizvoda, drugi zagovaraju raširen pojam kvaliteta, koji pored kvaliteta proizvoda uključuje i kvalitet usluga i dodir sa kupcima. Najzad, možemo govoriti čak o promjenjenom razumevanju kvaliteta, koji obuhvata kvalitet proizvoda, usluga i procesa, kao i kvalitet radnih uslova, odnosa prema dobavljačima i okruženju sve do kvaliteta organizacije.

Kvalitet organizacije, uključujući kvalitet njenih delova sistema i sposobnosti, podrazumeva visoki kvalitet delatnosti vodjstva (menadžmenta), na koji se nadovezuju svi navedeni pojmovi, koji su vezani za kvalitet. Veze pojedinih pojmljiva kvaliteta su prikazane na sledećoj slici.



Slika 23: Dostizanje ciljeva organizacije kroz kvalitet delatnosti vodjstva

U organizacijama, koje se upravljaju po načinu TQM, sve delatnosti vodjstva izvode tako da su ispunjeni svi zahtevi i dostignuti zahtevani rezultati. U određivanju tih zahteva **potrebno je pored zahteva kupaca, poštovati ciljeve organizacije**, posebno one koji se odnose na dugoročni poslovni uspeh, zadovoljstvo kupaca, koristi za zaposlene i koristi za društvo.

U praksi se podrazumeva da moramo **postaviti sistem ciljeva** za celinu delatnosti organizacije od očekivanja spolnjih korisnika – kupaca, kao ciljeva proizvoda, projekata, procesa do ciljeva menadžmenta organizacije po svim elementima poslovnog procesa, kao što su ciljevi na području troškova, rokova, zadovoljstva zaposlenih i slično.

U nastavku je potrebno tom sistemu ciljeva napraviti **plan** za te ciljeve, moramo planirati procese, proizvode, projekte, troškove, rokove.

Izveštaji i poboljšanja u organizaciji vodjeni po načinu TQM su na kvalitetno višem nivou iako, pored klasičnih podataka i informacija, sadrže elemente koji se odnose na zadovoljstvo kupaca, troškove, poštovanje rokova, zadovoljstvo zaposlenih, kao i koristi za društvo.

Sa ljudskim potencijalima u organizaciji je slično kao sa naftom. Koristimo ih, nalaze se pod tankim slojem menadžera, potrebno je saznati njihovu potrebu, saznati gde su, kao i saznati kako doći do njih i kako ih mudro koristiti.

Vladimir Pirc

5.2.5. Vodjenje sa učestvovanjem zaposlenih

Klasičan pristup vodjenju (menadžmentu) postavlja podela rada u organizijama tako da jedni vode, a drugi izvršavaju zadatke. Taj način oblikuje više nivoa upravljanja i nivo izvršenja. U periodu razvoja tog koncepta vodjenja, koncept vodjenja je bio naročito napredan i predstavljao je odgovor zahtevima tog perioda. Taj način je naročito nastajao u uslovima ograničenih dobara i velike tražnje, velikih serija i manje zahtevnih kupaca.

Ovaj koncept slabo iskorišćava potencijale zaposlenih, prosto zato jer «jedni misle, drugi rade». Tamo gde premali deo zaposlenih aktivno misli, koncept je primeren ako nije potrebno menjati elemente proizvoda, procesa (velike serije) i nije potrebno tražiti kupce koji to još koriste.

Glavni razlog zbog koga je taj koncept zastareo jeste promena sadašnjeg kupca i s tim u vezi, tržišta u celini.

Ovo stanje je slično stanju na području energetike – nafti. U nafti je tanak sloj zemlje nad velikim potencijalom energije u obliku bazena nafte pod njim. Čovek je morao, dakle, osetiti potrebu za novom energijom, utvrditi gde je dobiti, kako je dobijati i konačno kako je upotrebiti. Slično je sa ljudskim potencijalima u organizaciji. **Tanak sloj menadžera pokriva potencijale ljudskog faktora**, koji nudi zlatnu energiju – sposobnost mišljenja, koji je bez pogovora drugi proizvodni faktor. Potrebno je spoznati da je taj potencijal usko grlo organizacije, potrebno je otkriti gde se nalazi (najčešće pred nosom, potrebno je urediti kako prodreti do tog potencijala i, svakako, naći način kako mudro iskoristiti taj dragoceni resurs. Razvoj kroz vreme možemo prikazati sistematicno:

UPOREDJIVANJE PROCESA DOBIJANJA NAFTE I KADROVA			
Nafta		Kadrovska potencijal	
Stanje u okruženju	Mera	Stanje u okruženju	Mera
parna mašina, ograničene upotrebne vrednosti, porastom proizvodnje rastu potrebe za povećanjem logistike; nadjena je nova energija (gore)	otkriti orudje za iskorишćenje nove energije, koja gori	nedostatak robe, nezahtevni kupci, prevladajuju nezahtevni proizvodni sistemi	nije potrebno činiti korake, dovoljno je nekoliko kvalitetnih ljudi i motivacija
znamo kako iskoristiti, iako ne znamo gde je energija	ispitivanje, sistematično traženje nafte	tržište se zasitilo proizvodima, kupci postaju zahtevniji, male serije, očekivanje snižavanja troškova; proizvodni procesi postaju zahtevniji, nedostatak kvalitetnih kadrova koji postaju usko grlo	utvrđivanje potreba, traženje kadrovskih potencijala
naftna ležišta su nadjena, leže pod zemljom, potražuju se tehnologije koje će omogućiti crpenje tih zaliha nove energije	traženje tehnoloških rešenja za pristup naftnim zalihama (tehnike bušenja)	kadrovska potencijal su nadjeni, nalaze se pod tankim slojem menadžera	traže se metode kao doći do tih potencijala, razvijaju se HRM metode; čovek dobija značajno mesto u procesu
nafta nadjena, načini crpanja razvijeni, nafta je pripremljena za upotrebu	razvijaju se tehnologije obrade sirove nafte u dragocenu energiju; traže se načini racionalne upotrebe drage energije	kadrovska potencijali su otkiveni i na raspolaganju; nedostatak tih resursa i niska iskorističnost zahteva nove prijeme i pristupe	komunikacija, motivacija i HRM načini upravljanja po načelima TQM, distribucija odgovornosti i ovlašćenja nadole po hijerarhiji

Slika 24: Uporedjivanje procesa dobijanja nafte, odnosno kadrova

TQM je primer moderne metode upravljanja¹⁶, koja koristi potencijal zaposlenih u svim hijerarhijskim nivoima, posebno neiskorišćeni potencijal zaposlenih, koji pripada izvršnom nivou, za rešavanje problema i njihove kreativnosti i s tim u vezi pomoći u razvoju organizacije. Predstava o visoko kvalifikovanom radniku, koji tokom svog radnog dana razmišlja o tome kako bi najbolje optimizirao sopstveno finansijsko stanje, u organizacijama koje su vodjene po načinu TQM je deo prošlosti. Delatnosti vodjstva (menadžmenta), kao što su postavljanje ciljeva, vodjenje, tumačenje i poboljšavanje, su u tim organizacijama položena u ruke referenata, kvalifikovanih radnika i pomoćnog osoblja. Ponekad govorimo u vezi sa tim o samoodgovornom ponašanju zaposlenih.

16 TQM – poboljšavanje poslovnih procesa, str. 18

U praksi se uvodi načelo povećanog učešća zaposlenih u zadacima vodjstva (menadžmenta), izmedju ostalog važi za učestvovanje u grupno usmerenim radnim organizacijama, izgradnji sistema predloga za poboljšanje i uredjenje grupa za poboljšanje.

TQM se bazira na verovatnoći da uspešnost organizacije u velikoj meri zavisi od ponašanja menadžmenta i njihovih podredjenih. Cilj vodjenja, koji odgovara TQM, je davati uputstva zaposlenima kako dostići samoodgovorno ponašanje u smislu filozofije vodjenja (menadžmenta), politike, strategije i ciljeva organizacije. Ukoliko je više zaposlenih, koji učestvuju u razvoju organizacije, vodjenje je značajnije za uspešnost organizacije. U načelu važi, da čim je upravljanje menadžmenta tako da povezuje poboljšane aktivnosti njihovih zaposlenih, tim će brže biti dostignuti ciljevi organizacije.

Kvalitet ponašanja vodećih kadrova, koje nazivamo kvalitetom upravljanja, proizilazi iz uporedjivanja očekivanog i stvarnog ponašanja menadžmenta prema podredjenima. U praksi se pomenuto ponašanje može poboljšati namenskim merama za razvoj vodećih zaposlenih. Te mere, koje služe za izgradnju «uverljivog i trajnog» upravljanja, su sledeće:

- stručna kompetentnost;
- metodološka kompetentnost;
- sopstvena kompetentnost:
 - sposobnost komuniciranja;
 - sposobnost prihvatanja kritika i rešavanja konflikata;
 - sposobnost učenja i menjanja;
 - primerenost i
 - sposobnost rešavanja problema i prihvatanja odluka.

Glavnu ulogu u realizaciji obradjenih načina upravljanja ne igraju više odeljaka ili područja neke organizacije, već **procesi i projekti**.

Savremene metode ocenjivanja se oslanjaju na samoocenjivanje po unapred poznatim kriterijumima.

Literatura:

- Adizes, Ichak (i drugi): "Vodjenje koje je uspešno i po meri čoveka", Panta Rhei - Sineza, 1996;
- Bowman, Cliff: "Suština strateškog menadžmenta" GV 1994;
- Denny, Richard: "O motivaciji za uspeh", GV 1997;
- Drucker, Peter F.: "Efikasan direktor", Privredni vjesnik, Zagreb, 1992;
- Drucker, Peter F.: "Menadžerski izazovi u 21. Veku", GV 2001
- Evans, Roger, Russell, Peter: "Pravi menadžer", Alpha centar 1992;
- Fisher, Roger (i drugi): "Kako postići dogovor", GV 1998;
- Hammer, Michael, Champy, J: "Preuredjenje preduzeća" GV 1995
- Ivanko, Štefan: "Strukture i procesi u organizaciji", Visoka upravna škola, 2000;
- Keenan, Kate: "Kako iskoristiti vreme", MK 1996;
- Kotler, Philip: "Marketing menadžment", Slovenska knjiga, 1996;
- Kutzschenbach, Claus: "Suvereno vodjenje ljudi i organizacija", CTU 2000;
- Mackay, Harvey: "Plivaj sa morskim psima i ostani živ", GV 1993;
- Maddux, Robert B: "Efikasno ocenjivanje proizvodnje", MK 1992;
- Mercer, David: "Trgovina za menadžere", GV 1999;
- Mlakar, Peter: "Organizacija poslovanja u preduzećima", Doba, 2000;
- Možina, Stane (i drugi): "Menadžment: nova znanja za uspeh", Didakta 2002;
- Peeg Mike: "Pozitivno vodjenje", GV 1996;
- Pirc, Vladimir: "Trening za povećanje efikasnosti vodjenja", VS - skripta, 2001;
- Robbins, Anthony: "Probudite velikana u sebi", Lisac & Lisac d.o.o. 2000;
- Seiwert, Lothar J: "Ovladavanje vremena", Doba 1992;
- Siegert, Werner: "Ciljevi - putokaz ka uspehu", I-RING Hartman, Beltinvi 1996;
- Tavčar, I. Mitja: "Razsežnosti menadžmenta", Tangram, 1996;
- Tracy, Brian: "Put do uspeha", Vernar consulting, 1996;
- Urbanc, Drago: "Čovek vseved: veštine, spretnosti, praktične tehnike", Didakta 1995;
- Vila, Antun i Kovač, J: "Osnove organizacije i menadžmenta", Moderna organizacija, 1997;
- Grupa autora: "Rečnik slovenačkog književnog jezika (elektronska verzija) DZS, 2000;
- Grupa autora: "TQM i poboljšanje poslovnih procesa", Slovensko udruženje za kvalitet, 2002;
- Young, Lailan: "Govor časti", GV 1996;
- Zimmermann, Hans-Peter: "Veliki uspeh sa manjim preduzećem", Samozaložba Jevšenak Ludvik, 1997.
- Viša stručna škola: "Ekonomika i menadžment preduzeća", Ljubljana, 2003.
- Viša stručna škola: "Organizacija poslovanja", Ljubljana, 2003.