

1. Menadžment i inženjeri

Engleska reč „**management**“ (rukovođenje) je nastala od latinskog korena reči **manus** (ruka) i **agere** (voditi – upravljati). Ova reč se vekovima koristila za upravljanje ili rukovođenje, pre svega stvarima: brodom, alatom, prodavnicom, klubom, itd, a danas institucijama i poslovnim operacijama, odnosno procesima.

„Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u grupama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve.“ (Wehrich i Koontz)

„Menadžment je postizanje ciljeva pomoću ljudi.“ (Follett)

Inženjer je osoba koja se bavi rešavanjem praktičnih problema pri čemu vodi računa da rešenja budu bezbedna i ekonomična. Reč „inženjer“ potiče od latinske reči „*ingeniosus*“, što u prevodu znači nadaren, sposoban da pronađe nešto novo, neko novo rešenje.

Upravljanje predstavlja širi pojam od pojma menadžmenta i kažemo da je to je vlasnička funkcija , a to znači da vlasnik određuje namenu resursa, raspolaže prihodima, ima pravo izmene sadržaja predmeta vlasništva i pravo prenosa sveg vlasničkog prava. Drugim rečima, vlasnik je taj koji donosi odluke na najvišem hijerarhijskom nivou.

Menadžment je izvršna funkcija upravljanja koja se sprovodi kroz planiranje, organizovanje, podsticanje (vođenje), koordinaciju i kontrolu. Zbog toga, profesionalni menadžeri ponekad mogu imati ciljeve suprotstavljane ciljevima vlasnika.

Vođenje/vođstvo je način i sredstvo sprovođenja menadžerske funkcije i podrazumeva ostvarivanje ciljeva organizacije raspodelom zadataka, ovlašćenja i odgovornosti.

Naziv „menadžment“ prvi je upotrebio **Henry Towne 1886. godine** u članku „Inženjer kao ekonomista“. On se zalagao za kombinaciju znanja inženjera i poslovnog čoveka za efektivno vođenje preduzeća. Predlagao je i uspostavljanje nauke o menadžmentu i razradu principa menadžmenta.

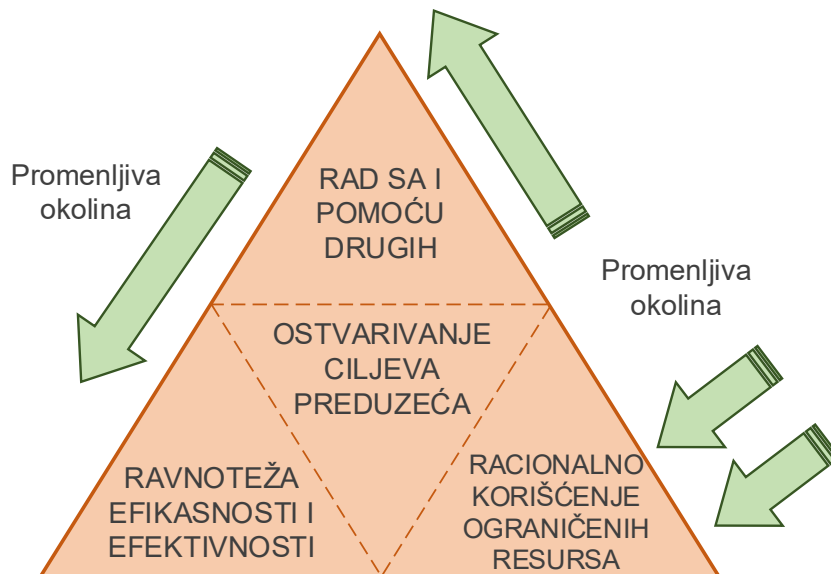
Inženjerski menadžment je naučna disciplina koja proučava i primenjuje inženjerske principe u procesima rukovođenja u industriji.

1.1 Karakteristike i aspekti menadžmenta

Rad s drugima i pomoću drugih. Ostvarivanje ciljeva preduzeća, izvršavanjem određenih zadataka, zahteva kolektivnu akciju koja je nezamisliva bez menadžmenta. Budući da je menadžment odgovoran za ostvarenje ciljeva, on osigurava „logističku podršku” i stvara uslove za efektivnu i efikasnu upotrebu drugih u ostvarivanju ciljeva preduzeća.

Ostvarenje ciljeva preduzeća. Preduzeće egzistira da bi ostvarilo određene ciljeve koji uvek zahtevaju zajedničku ili kolektivnu akciju. Ciljevi preduzeća predstavljaju i merilo uspešnosti menadžmenta, s obzirom da se naknadno (engl. „*ex post*”) upoređuje ostvareno i zacrtano.

Ravnoteža efektivnosti i efikasnosti. Menadžment je odgovoran za ravnotežu između efektivnosti i efikasnosti. U tom smislu se **efikasnost** definiše kao odnos ostvarenog i uloženog (outputa i inputa), a **efektivnost** kao veličina outputa koju menadžment mora ostvariti. Efikasan menadžment traži da se reše problemi i redukuju troškovi, a efektivni menadžment traži kreaciju produktivnih alternativa i porast profita.

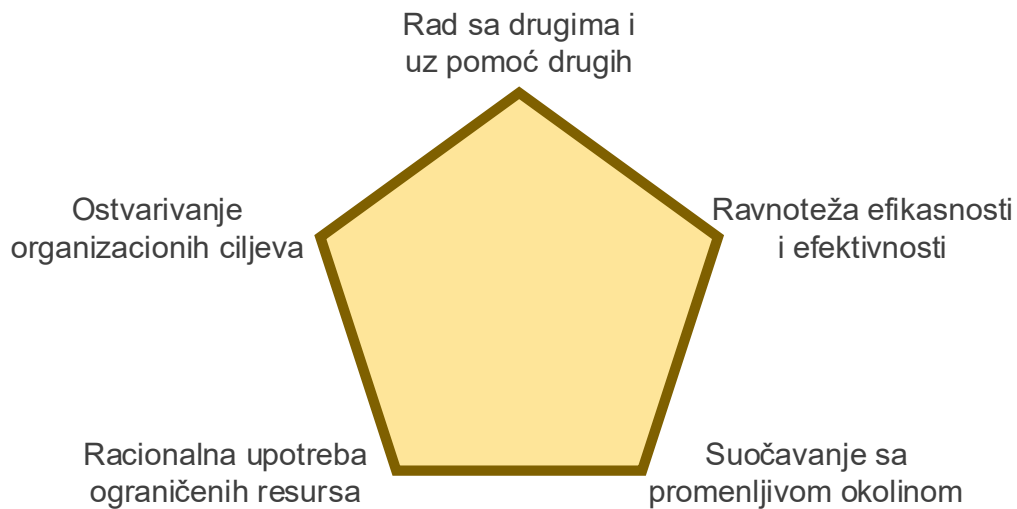


Slika 1. Ključni aspekti menadžment procesa (Kreitner)

Racionalno korišćenje ograničenih resursa. Resursi, koji se koriste kao inputi u procesu proizvodnje nisu neograničeni i treba da se koriste racionalno. U ovom smislu menadžment se može smatrati „primenjenom ekonomikom”.

Promenljiva okolina. Okolina preduzeća puna je promena koje su sve brojnije, raznovrsnije i dinamičnije. U tom kontekstu pred menadžment se postavljaju dva osnovna zadatka: Pripremiti se za nastupajuće promene, i Adaptirati se na nastale promene.

To su, svakako, veoma složeni zadaci koji uvek za rezultat imaju operativnu, strategijsku ili strukturalnu adaptaciju.



Slika 2. Bitne karakteristike menadžmenta

1.2 Osnovni principi menadžmenta

Osnovni principi menadžmenta su:

1) Princip ekonomije;

Celokupna delatnost menadžmenta vezana je za određenu ekonomsku dimenziju. Menadžer mora da vodi kompaniju tako da obezbeđuje njen permanentan rast i razvoj. Ekonomska dimenzija mora biti prisutna pri svakoj odluci ili akciji menadžera.

2) Princip pravovremenosti;

Princip pravovremenosti zahteva da se svaki posao obavi u pravo vreme.

3) Princip permanentnosti;

Poštovanje principa permanentnosti zahteva da menadžer u svom odsustvu odredi lice koje će ga zamenjivati, tj. da delegira svoja ovlašćenja na druga lica.

4) Princip subordinacije;

Pod subordinacijom podrazumevamo obavezu nižih upravljačkih organa da izvršavaju naloge i odluke viših organa upravljanja. Subordinacija uvek predstavlja pravo jednih da donose odluke i obavezu drugih da te odluke izvršavaju.

5) Princip jedinstva komandi;

Najčešći način uspostavljanja jedinstva komandi je struktuiranje organizacije tako da svaki menadžer, odnosno zaposleni na nižem nivou dobija naloge ili zadatke samo od jednog menadžera.

6) Princip delegiranja ovlašćenja;

Onog momenta kada posao poraste iznad ličnog kapaciteta čoveka, njegov uspeh leži u njegovoj sposobnosti da „umnoži sebe” putem drugih ljudi. Drugim rečima,

uspešnost njegovog rada zavisi od njegove veštine delegiranja. Delegiranje znači davanje ovlašćenja nekom drugom da deluje u njegovo ime.

7) Princip „raspona menadžmenta”.

U uskoj vezi sa delegiranjem ovlašćenja je i pitanje raspona menadžmenta. Pod rasponom menadžmenta treba podrazumevati broj potčinjenih kojima može jedan pretpostavljeni uspešno da upravlja (rukovodi).

1.3 Menadžeri i tipovi menadžmenta

Menadžer je osoba koja ostvaruje svoje zadatke radeći uz pomoć drugih ljudi – i to onih nad kojima ima direktnu nadležnost (njegovi podređeni) i onih nad kojima nema direktnu nadležnost (npr. štabni specijalisti).

Menadžer je lice čiji primarni zadaci proizilaze iz procesa menadžmenta. On planira i donosi odluke, organizuje rad i poslovanje, angažuje i vodi ljude, te kontroliše ljudske, finansijske, fizičke i informacione resurse.

Među različitim mogućim podelama menadžmenta, posebno se izdvaja sledeća:

- **Strateški menadžment** obuhvata aktivnosti na određivanju smera delovanja organizacije, postavljanje opštih ciljeva, kao i izbor politika za ostvarivanje tih ciljeva.
- **Taktički menadžment** obuhvata praktične metode i modele za ostvarivanje strateških planova i odluka preduzeća.
- **Operativni menadžment** obuhvata realizaciju svih procesa koji se javljaju pri pretvaranju resursa iz inputa u outpute.

Tipovi menadžmenta sa aspekta hijerarhijskih nivoa - važna odrednica menadžerskog posla je *hijerarhijski nivo*. U tom se smislu govori o tzv. vertikalnoj diferencijaciji menadžera. Obično se razlikuju tri hijerarhijska nivoa, a to su:

- Top Management (Menadžeri na najvišem nivou – npr. *CEO, CFO, COO*, itd),
- Middle Management (Menadžeri na srednjem nivou – npr. šef odeljenja),
- Lower ili First-line Management (Menadžeri na prvom nivou – npr. *supervisor*).

Tipovi menadžmenta sa aspekta delokruga odgovornosti - tzv. horizontalno diferenciranje menadžera po kojem se razlikuje nekoliko tipova menadžera:

- **Funkcionalni menadžeri** su odgovorni za odeljenja koja izvršavaju određene funkcijske zadatke. Ta odeljenja su oblikovana tako da se u njima obavljaju isti ili slični

poslovi, pa su u njima i zaposlene osobe istih ili sličnih profesija kao npr. odeljenja prodaje, nabavke, proizvodnje, finansija, računovodstva, ljudskih resursa i sl.

➤ **Linijski menadžeri** su odgovorni za odeljenja koja neposredno izvršavaju osnovne zadatke preduzeća, dok su **štabni menadžeri** odgovorni za odeljenja koja podupiru linijska odeljenja.

➤ **Generalni menadžeri** su odgovorni za nekoliko odeljenja (grupa odeljenja – sektor – *division*) koja izvršavaju različite funkcije.

➤ **Projektni menadžeri** koordinišu rad osoba iz nekoliko odeljenja uključenih u određeni projekat. Ta mu odgovornost prestaje nakon što je projekt završen.

1.4 Funkcije menadžmenta

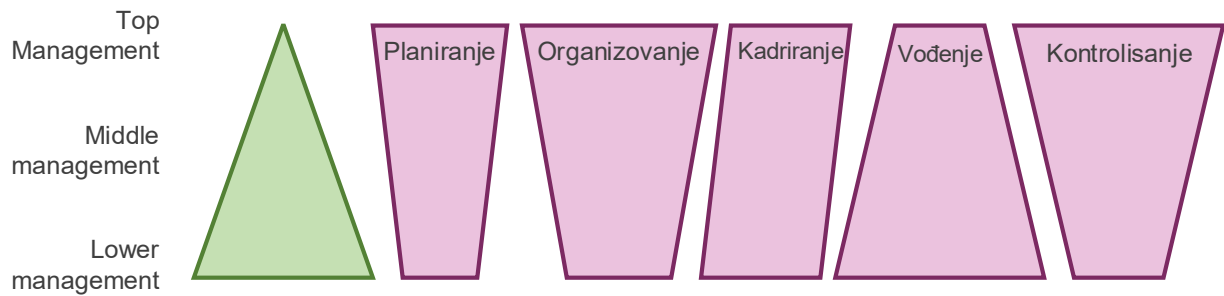
Planiranje - metod premošćivanja jaza između onoga gde je preduzeće sada i gde se u budućnosti želi naći. Bez planova, menadžment bi se našao u ulozi kapetana broda bez kormila.

Organizovanje - produžetak planiranja: uspostavljanje adekvatne organizacije (izbor adekvatne organizacione strukture, sistema menadžmenta i ostalih odnosa u preduzeću) kako bi se izvršile određene aktivnosti od kojih zavisi ostvarenje ciljeva. Jednom odabrana organizacija preduzeća nije trajno završen organizacioni posao – organizaciju preduzeća treba stalno menjati i unapređivati.

Kadriranje - usmereno na „materijalizaciju” organizacije preduzeća. Budući da su organizacijom određene uloge, kadriranje ima zadatak da se te uloge dodele konkretnim ljudima koji će ih najbolje izvršavati. Planovi i organizacija ostali bi samo projekat ukoliko se ne bi realizovali zadaci kadriranja.

Vođenje - faza menadžmenta u kojoj je potrebno da se svi akteri procesa rada usmere prema željenom cilju. Ljude treba uveriti i inspirisati da krenu i izvrše željene akcije, a to od menadžmenta zahteva da stvara vođe. Budući da vođstvo implicira sledbeništvo, što, nadalje, podrazumeva da vođenje uključuje motivaciju, stilove vođenja i komuniciranje s ljudima.

Kontrolisanje - postupak merenja ostvarenja izabranih ciljeva i preduzimanje korektivnih akcija da se ti ciljevi ostvare. Merenje ostvarenja ciljeva sprovodi se na osnovu praćenja odstupanja od planova. Stoga planovi, iako prethode kontroli, čine njenu osnovu, jer bez planova ne bi bilo moguće utvrđivati odstupanja ostvarenja od onoga šta je zadato.



Slika 3. Funkcije i nivoi menadžmenta

1.5 Škole menadžmenta

U literaturi postoje različiti stavovi o nastanku i razvoju menadžmenta i kao misaone discipline i kao poslovne prakse. Primeri planiranja i ostvarenja velikih građevinskih poduhvata iz davne prošlosti (npr. Keopsova piramida, Kineski zid, irigacioni sistemi itd, veliki crkveni objekti i sl) najčešće se navode kao ubedljivi dokazi toga. Međutim, kada je reč o proučavanju menadžmenta kao naučne discipline, tada se radi o ne tako staroj materiji. Ipak, još u zaostavštini velikog Leonarda da Vinčija (1452–1519), nađeni su zapisi o mogućnostima racionalizacije rada, o podeli posla na operacije i o drugim tipično menadžerskim pitanjima. Ali još više takvih pitanja donosi vreme posle Prve industrijske revolucije (kraj 18. veka) kada razni preduzetnici i poslovni ljudi pokušavaju da reše brojne tehničke, ekonomske i finansijske probleme.

Mnogi autori smatraju da se **1886. godina** može uzeti kao godina „rođenja” menadžmenta. Naime, te godine je američki inženjer H. Towne (slika 4) objavio članak pod nazivom „Inženjer kao ekonomista” u kome je, između ostalog, predložio da se u Američkom društvu mašinskih inženjera oforme Ekonomska sekcija i još dva foruma - Forum za upravljanje u pogonu i Forum za upravljačko računovodstvo, čime je dat snažan impuls za razvoj raznih menadžerskih tehnika i metoda.

“Projektant čija konstrukcija nije bezbedna i/ili mašina nije ispravna jeste loš inženjer. Sa druge strane, onaj ko ispuni kriterijum bezbednosti i/ili ispravnosti, ali ima nepotrebno skup finalni proizvod, nije ništa bolji. Dakle, samo oni koji odrađuju najbolji posao po najnižoj ceni će, pre ili kasnije, stajati na vrhu svoje profesije.” (H.Towne)



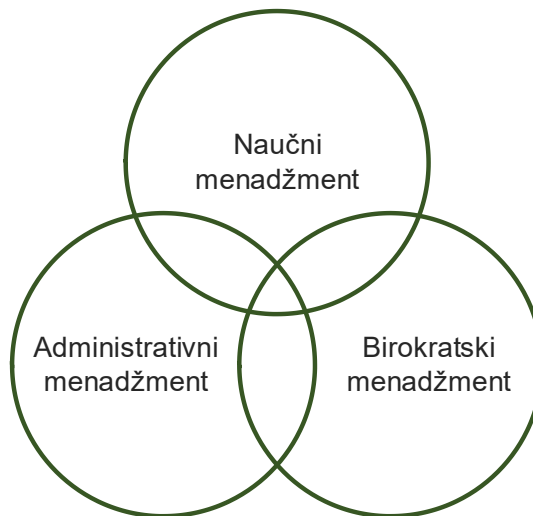
Slika 4. Henry Robinson Towne (1844 - 1924), američki inženjer i privrednik

Razvoj misli o menadžmentu obuhvata sledeće škole, čiji principi i danas važe:

- 1) **Klasična** škola menadžmenta (1886 - 1930. god),
- 2) **Neoklasična** škola menadžmenta (1930 - 1950. god), i
- 3) **Moderna** škola menadžmenta (1950 - danas).

1.5.1 Klasične škole menadžmenta

Pojava **klasične škole** može se posmatrati u 3 pravca: *Naučni menadžment*, *Klasična organizaciona teorija* i *Teorija birokratije*.



Slika 5. Škole klasičnog menadžmenta

Osnivač **naučnog menadžmenta** je inženjer **Frederick W. Taylor** (slika 6). Tejlor je vrlo rano uočio neefikasnost rada u radionicama, što ga je navelo da intenzivno proučava vreme koje se utroši pri radu. Smatrao je da treba stvoriti takve uslove rada koji će omogućiti saradnju radnika i rukovodilaca kako bi se povećala produktivnost. Njegove ideje se mogu sažeti u četiri osnovna principa:

1. Oblikovanje rada. Sve do Tejlora smatralo se da radnici, brigadiri i poslovođe sami najbolje znaju kako se obavlja rad za koji su specijalizovani. Tejlor je smatrao da je

takav pristup pogrešan, te da se može pronaći bolji način, koji će se dobiti proučavanjem rada uz naučnu i stručnu analizu, pa takav način treba zapisati i propisati svima. Na ovaj način treba oblikovati metode rada kako bi se standardizovale i primenjivale na sve.

2. Izbor i obrazovanje radnika. Za svaki rad trebalo bi izabrati najprikladnijeg radnika, s obzirom na to da fizičke i psihičke sposobnosti ljudi ne odgovaraju jednako svim vrstama rada. Potrebno je za određeni rad pronaći ljude kojima on najbolje odgovara i onda ih obučiti u skladu sa standardnom metodom rada.

3. Motivacija radnika. Tejlor je smatrao da je potrebno odrediti minimalnu nadnicu za radnike koji će rad obavljati prema standardnom metodu i standardnom učinku. Međutim, za povećanje učinka potrebno je radniku dati materijalnu stimulaciju. Radnike koji ne mogu da ostvare standardni učinak treba premestiti ili otpustiti. Tejlor je takođe smatrao da radnika treba motivisati, osim novčano, i drugim stimulacijama. To su npr. bolji uslovi rada, uzimanje u obzir njegovih želja, pažljivije tretiranje i sl.

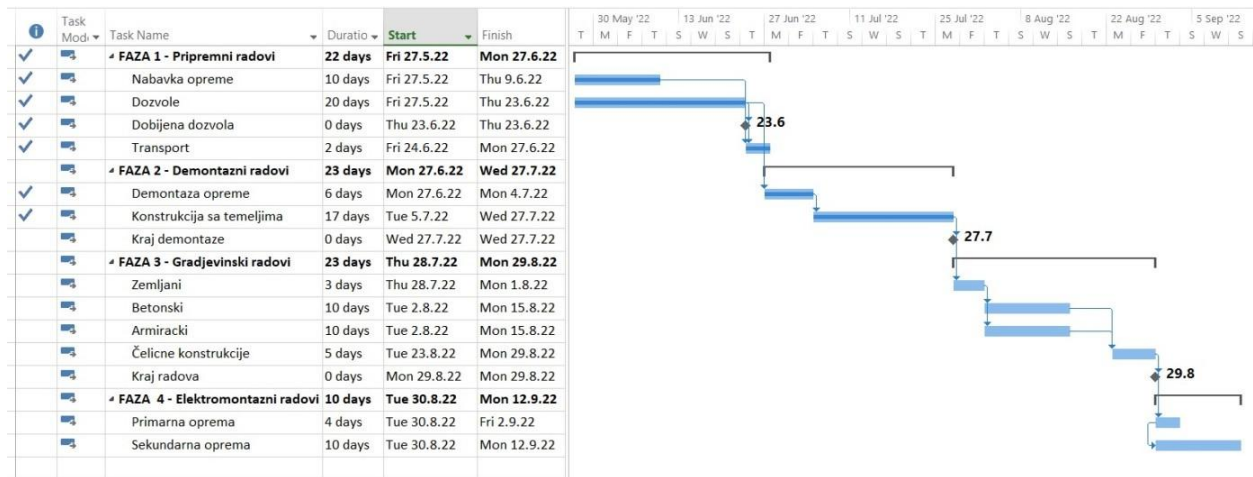
4. Odvajanje planiranja od izvršavanja. Svakom radu prethodi manja ili veća priprema koju treba da obave posebni kadrovi, ne isti koji izvode sam rad. U tu pripremu spada oblikovanje rada (definisanje tehnologije), određivanje pomoćnih sredstava za rad (alata), obučavanje radnika i sl.



Slika 6. Frederick Taylor (1856 - 1915), osnivač naučnog menadžmenta

Ovim poslednjim principom Tejlor je iskoračio u **područje strukturiranja organizacije**. Za svoj pristup proučavanju rada i principe koje je razvio, Tejlor je upotrebio termin „*scientific management*” (naučno rukovođenje). Tejlorove ideje su uticale na veliki broj stručnjaka koji su nastavili i proširivali područje teorije organizacije i upravljanja.

➤ **Henry Gantt** je bio dugogodišnji Tejlorov saradnik. Najpoznatiji je po razvijanju grafičkih načina opisivanja menadžerskih planova, poznatih kao Gantov dijagram - gantogram (slika 7).



Slika 7. Primer Gantovog dijagrama - gantograma

➤ **Frank Gilbreth** je proučavao tzv. nepotrebne pokrete pri radu te je sačinio tabelu sa 18 osnovnih pokreta koji su dovoljni za obavljanje različitih poslova. Nije birao najbolje radnike za radno mesto, već je nastojao da prilagodi radno mesto radniku. Blisko je sarađivao sa suprugom Lillian koja je bila poznati industrijski psiholog i zajedno su razvili oblast **ergonomije**.

➤ **Henry Ford** je autor pokretne/montažne trake u proizvodnji njegovog čuvenog modela „T” automobila (slika 8).



Slika 8. Prva montažna traka za masovnu proizvodnju automobila (Ford Model T), Fordova fabrika Highland (Michigan, USA, 1913. godina)

Najveći doprinos je ipak dao **Henry Fayol**, autor dela „Opšta i industrijska administracija” i pokretač pravca **klasična organizaciona teorija** (slika 9). Fayol je kao rudarski inženjer i geolog, relativno brzo dospeo do visokih rukovodećih položaja, gde je imao prilike da uoči neefikasnost organizacije i odlučivanja, čak i na najvišim nivoima.



Slika 9. Henry Fayol (1841 - 1925)

Ukratko, doprinos Fajola naučnoj organizaciji rada može se svesti na sledeće:

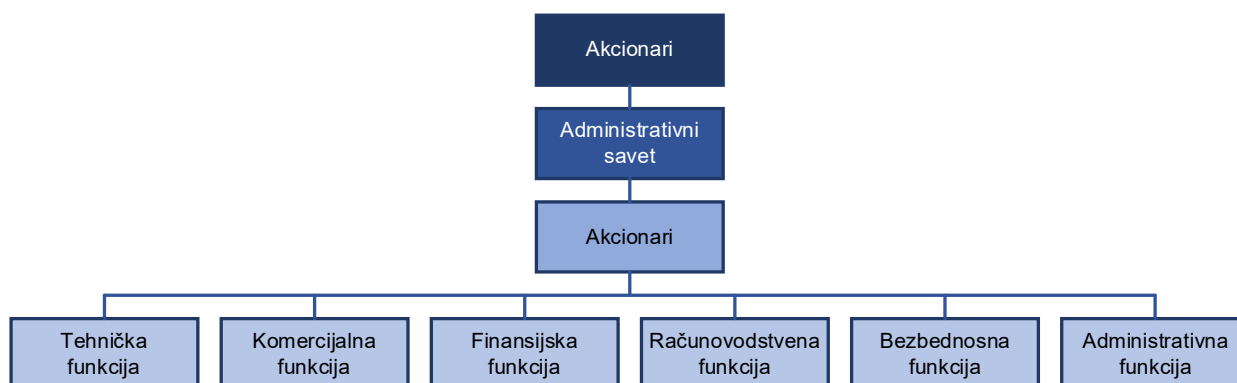
1. Aktivnosti svake organizacije podelio je na **6 funkcija** (administrativnu je smatrao najvažnijom, te se smatra osnivačem **administrativne škole upravljanja** – slika 10):

- | | |
|------------------------|---------------------------|
| 1) Tehnička | 4) Računovodstvena |
| 2) Komercijalna | 5) Bezbednosna |
| 3) Finansijska | 6) Administrativna |

2. Aktivnosti administriranja (menadžmenta): **Predviđanje i Planiranje, Organizovanje, Vođenje, Koordinacija i Kontrola.**

3. Principi organizovanja (Fajolovih 14 principa administracije/menadžmenta):

- | | |
|---|--------------------------------------|
| 1. Podela rada | 8. Centralizacija |
| 2. Autoritet | 9. Hijerarhija |
| 3. Disciplina | 10. Red (materijani i socijalni) |
| 4. Jedinstvo komandovanja | 11. Pravičnost i blagonaklonost |
| 5. Jedinstvo upravljanja (usmeravanja) | 12. Stalnost zaposlenja |
| 6. Podređivanje individualnog interesa opštem dobru, odnosno pojedinačnih interesa opštim | 13. Inicijativa |
| 7. Nagrađivanje osoblja | 14. Timski duh tj. jedinstvo osoblja |



Slika 10. Organizaciona struktura po Fajolu

U daljem razvoju menadžmenta ističe se tzv. **birokratska škola**. Najveći doprinos dao je poznati nemački sociolog i filozof **Max Webber**.

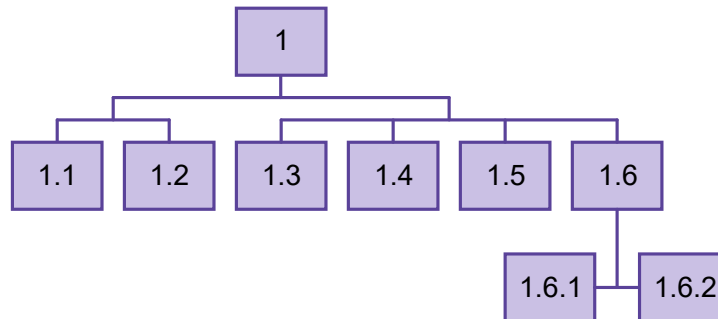
Impresioniran rastom i razvojem industrije u Nemačkoj, on do krajnjih granica razvija formalni koncept organizacije. U svom radu „Privreda i društvo” razvio je koncept tzv. birokratske organizacije, gde je dao njena četiri osnovna principa:

Hijerarhija: ogleda se u jasno definisanoj podeli rada i nadležnosti, na čemu se temelje odnosi podređenih i nadređenih. Na tim odnosima precizno se definiše odgovornost i autoritet svakog pojedinca, što omogućava da se formira hijerarhijska struktura, kao podloga formalnoj organizacionoj strukturi.

Pravila i procedure: ponašanje svakog pojedinca u organizacionoj strukturi je ne samo razrađena i detaljno opisana, već i obavezna.

Autoritet: proističe iz položaja, a ne iz ličnosti pojedinca.

Struktura: formalna organizaciona struktura je suština birokratske organizacije i njoj je sve podređeno (slika 11).



Slika 11. Shematski prikaz strukture i hijerarhija

1.5.2 Neoklasična škola - Škola međuljudskih odnosa i bihevioristički pravac

Predstavnici ove škole, među kojima se posebno izdvajaju **Mary Parker Follett** i **Chester Barnard**, svoju pažnju usmeravaju na ponašanje menadžera prema zaposlenima polazeći od, tada originalne i smele, pretpostavke da čovek nije samo racionalno biće (*homo oeconomicus*), već i emocionalno.

S druge strane, u periodu između 1924. do 1932. godine grupa istraživača sa Univerziteta Harvard (E. Mayo, F. Roethlisberger i T. Whitehead) je ispitivala efekte koji se javljaju pod uticajem različitih fizičkih uslova rada (kao što je npr. intenzitet osvetljenja) na produktivnost radnika u delu kompanije Western Electric Company koji se zvao Hawthorne Works.

Osnovni zaključci koji se mogu izvući iz Hawthorn-skog eksperimenta vezani za način na koji ljudi rade, svode se na sledeće:

1. Rad je društvena aktivnost. Ljudi u industrijskim i poslovnim organizacijama žele da razviju neformalne veze i odnose.
2. Zadovoljenje potreba čoveka da oseti pripadnost i sigurnost unutar radne sredine više utiče na njegov radni moral i produktivnost nego fizički uslovi.

Dalji razvoj biheviorističkog pristupa obeležili su doprinosi psihologa **Huga Minstenberga**, **Abrahama Maslow-a**, zatim **Rensisa Likerta** (koji je zagovarao potpuno poverenje u podređene) i dr. autora. Posebnu pažnju zaslužuju i doprinosi **Douglas McGregor-a**, autora široko poznate i popularne teorije X i Y. Početkom 1980-ih pojavila se tzv. *Teorija Z* kao pokušaj objedinjavanja američkog menadžerskog stila (orijentacija

na individualnu odgovornost) sa japanskim menadžerskim stilom (orijentacija na kolektivno odlučivanje).

1.5.3 Moderna škola

Dva najvažnija pristupa:

- **Sistemske pristup i procesna teorija organizacije, i**
- **Kontingencijski (situacioni) pristup.**

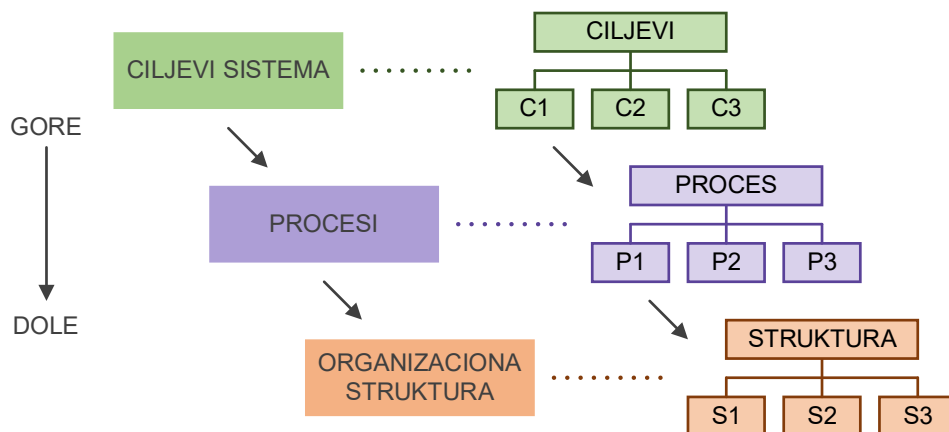
Sistemske pristup i procesna teorija organizacije

Ovu teoriju je formulisao biolog *Ludwig von Bertalanffy* (1901–1972). Osnovu razvoja sistemskog pristupa čini *opšta teorija sistema* po kojoj se svi fenomeni, kao elementi veće celine (sistema), moraju posmatrati povezano, a ne pojedinačno. Takođe, prema ovom pristupu, sistemi se posmatraju u stanju permantne interakcije sa svojim okruženjem.

To znači da je svaka celina sastavljena od većeg broja podcelina, elemenata (podsistema), kao što je istovremeno ta celina uvek deo neke veće celine ili sistema višeg reda. Na isti način treba posmatrati i organizaciju, kao i razumevati odnose celine i delova – kao složeni sistem stohastičkih odnosa (npr. kako uticaj okoline na organizaciju nije predvidiv - deterministički, on se definiše kao stohastička – slučajna uticajna veličina).

Na sistemski pristup se nadovezuje *procesni pristup*. Sa teorijom organizacionih sistema usko je povezana tzv. *procesna teorija organizacije*. Ova teorija sugerise menadžerima da je za efikasno postizanje ciljeva važno na koji način, odnosno kojim procesima se obavljaju aktivnosti preduzeća. Ona objašnjava organizaciju kao *mrežu poslovnih procesa* kroz koje organizacija funkcioniše i ostvaruje svoje ciljeve.

Procesna teorija je našla praktičnu primenu kroz dva široko prihvaćena programa promena organizacije: menadžment totalnim kvalitetom (Total Quality Management – TQM) i reinženjering poslovnih procesa (Business Process Reengineering – BPR).

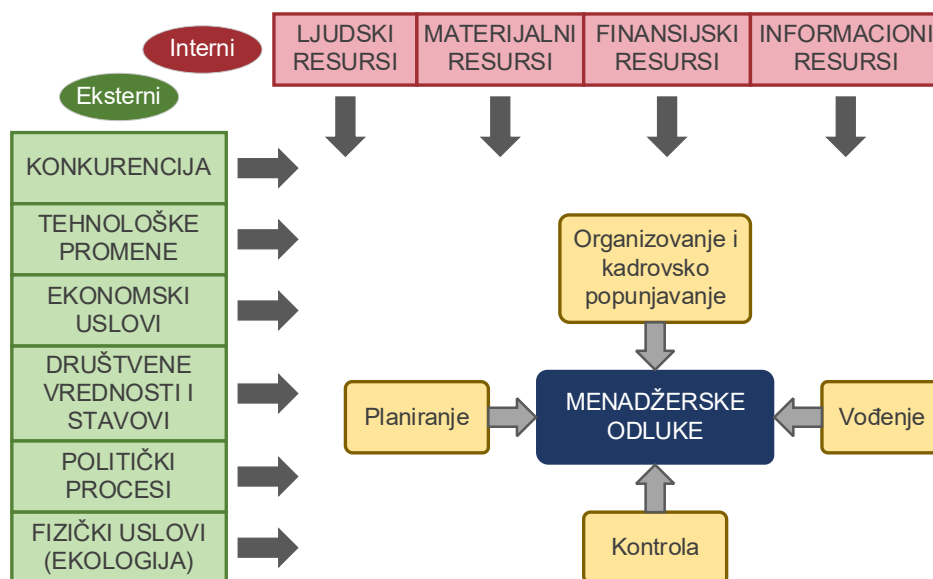


Slika 12. Sistemska i procesna pristup

Kontingencijski (situacioni) pristup

Ovaj pristup predstavlja značajnu metodološku novinu u teoriji menadžmenta jer polazi od principa da ne postoji način upravljanja, odnosno model, koji je podjednako efikasan za svaku organizaciju.

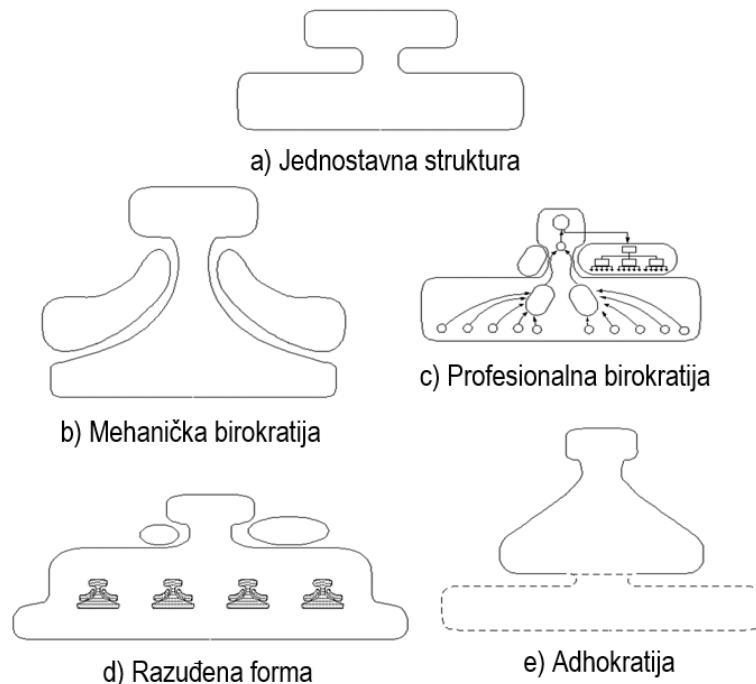
On je najpotpunije razvijen u znamenitom delu britanskih autora T. Burnsa i G. M. Stalkera "Menadžment inovacija" iz 1961. god. Oni su ispravno prepoznali značaj brzih promena u okruženju i shvatili da nema „jedinственog najboljeg načina“ upravljanja, već treba prihvatiti pristup „sve zavisi“ od internih i eksternih faktora (slika 13).



Slika 13. Interni i eksterni faktori

Time su nagovestili pojavu koncepta **strateškog menadžmenta**. Definirali su i dva tipa organizacije: 1. *mehanističke organizacije*, koje posluju u stabilnom okruženju, gde se preduzeće ne mora inovirati da bi opstalo i 2. *organičke organizacije*, koje posluju u uslovima intenzivnih promena, gde se zahteva brz i fleksibilan odgovor na zahteve okoline.

Najznačajniji doprinos u razvoju ovog pristupa dao je kanadski autor **Henry Mintzberg** u svojoj knjizi „The Structuring of Organizations”, 1979. godine. Tipovi konfiguracija po H. Mintzbergu su: **jednostavna, mehanička birokratija, profesionalna birokratija, razučena forma i adhokratija** (slika 14).



Slika 14. Mintzberg-ove organizacione strukture

1.6 PEST analiza

Svojevremeno je neko slikovito rekao da menadžeri jednim okom moraju da posmatraju stvari i događaje u svom preduzeću, a drugim u njegovoj bližoj i daljoj okolini. Ovo sve više postaje tačno, s tim što oko kojim se posmatra okolina mora da ima sve „jaču dioptriju” i oštrinu gledanja. U stvari, u toj okolini treba primarno osmatrati sledeće horizonte (slika 15):

1. **P**olitičko – pravna okolina
2. **E**konomska okolina
3. **S**ocio–kulturalna okolina
4. **T**ehnološka okolina

U novije vreme dodatne kategorije mogu biti: L – pravni faktori i E – faktori zaštite životne sredine – **PESTLE model**.

Često se koristi i BPEST model (B - business), koji uključuje i poslovne faktore.



Slika 15. PEST analiza

Tabela 1. Pitanja kojim se treba voditi da bi što bolje odredili uticaj svake od dimenzija

Političko – pravna okolina	Ekonomska okolina
1. Koliko je stabilno političko okruženje? 2. Da li postoji mogućnost vojne intervencije? 3. Kakav je pravni okvir i postoji li vladavina prava? 4. Kakvi su zakoni o zaštiti tržišne konkurencije? 5. Kakva je zaštita intelektualnog vlasništva? 6. Da li će vlada uticati na zakone koji definišu naše poslovno okruženje? 7. Kakva je vladina ekonomska politika? 8. Da li postoji stabilna i jasna politika cena? 9. Kakvi su poreski zakoni? 10. Koje su obavezne pogodnosti za radnike? 11. Kako je zakonski regulisana minimalna plata? 12. Kakvi su standardi industrijske sigurnosti? 13. Koji su njeni ključni ciljevi? Da li su oni ostvarivi i u kojem roku? 14. Da li vladine organizacije imaju jasnu strategiju delovanja? 15. Kakve su perspektive međunarognih integracija?	1. Koja vrsta ekonomskog sistema je dominantna? 2. Da li postoje vladine intervencije na slobodnom tržištu? Koliko su česte? 3. Kakav je kurs domaće valute i kakva je njena stabilnost? 4. Kako se kreću kamatne stope na bankarskom tržištu? 5. Koliki je nivo inflacije, stopa nezaposlenosti, stopa rasta BDP,... 6. Kakvi su budući trendovi razvoja, BDP per capita, projekcija rasta... 7. Kakva je efikasnost finansijskog tržišta? 8. Kakav je kvalitet ekonomske infrastrukture? 9. Kakav je nivo i kvalitet radne snage? 10. U kojoj fazi životnog ciklusa se nalazi tržište (prosperitet, recesija)
Socio – kulturna okolina	Tehnološka okolina
1. Koja je dominantna religija? 2. Koja su dominantna demografska kretanja? 3. Kakva je socijalna struktura društva? 4. Kakav je stav kupaca prema stranim proizvodima i uslugama? 5. Kojim jezikom se služi stanovništvo? 6. Kakva je uloga muškaraca i žena u društvu? 7. Koliki je prosečni životni vek ljudi? 8. Koliko slobodnog vremena imaju stanovnici i kako ga troše? 9. Kakvo je mišljenje stanovnika o nekim pitanjima zaštite okoliša? 10. Kakva je preduzetnička klima?	1. Da li tehnologija omogućava jeftiniju i kvalitetniju proizvodnju postojećih proizvoda ili usluga? 2. Koja su najnovija tehnološka otkrića na raspolaganju? 3. Da li tehnološka rešenja nude potrošačima i poslovnim organizacijama inovativnije proizvode poput internet bankarstva, nove generacije mobilne telefonije i sl? 4. Kakav uticaj ima tehnologija na standardne kanale distribucije (npr. elektronske aukcije, kupovina preko interneta, itd)? 5. Da li nova tehnologija omogućava da organizacije intenzivnije komuniciraju s ključnim interesno-uticajnim grupama? 6. Kakav je odnos zaposlenih prema inovacijama? 7. Kakva je stopa tehnološke difuzije?

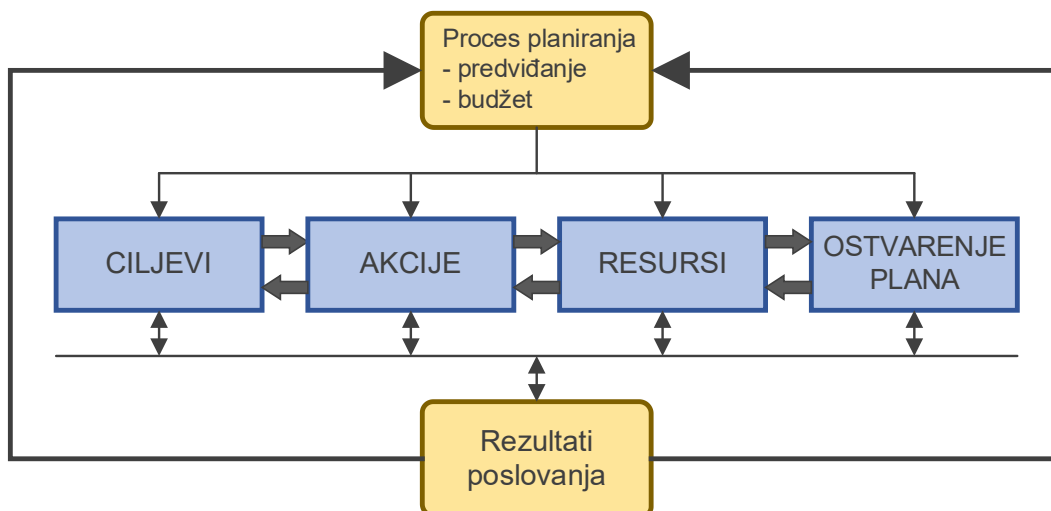
1.7 Planiranje

U menadžerskoj literaturi širom sveta pridaje se centralni značaj planiranju kao primarnoj aktivnosti menadžmenta. To se objašnjava činjenicom da je planiranje osnov za sve ostale aktivnosti (planiranjem se definiše pravac delovanja, smanjuje se neizvesnost i rizik, racionalizuje se ponašanje, olakšava se koordinacija, itd). Drugim rečima, planiranje je prva funkcija menadžmenta, i menadžment kao proces upravo započinje tom funkcijom.

Autori različito definišu funkciju planiranja; ali zajedničko u svima njima je shvatanje da je planiranje (1) formalni proces, (2) utvrđivanja ciljeva i (3) izbor strategija adekvatnih za ostvarenje tih ciljeva.

Drugim rečima, postavljaju se tri osnovna pitanja na koja planiranje mora da odgovori, i to:

- 1) Gde se preduzeće trenutno nalazi?
- 2) Gde preduzeće želi da bude u određenoj budućnosti?
- 3) Kako i kada preduzeće namerava da tamo stigne?



Slika 16. Model procesa planiranja

1.7.1 Nivoi i horizonti/periodi planiranja

Planiranje ima svoju hijerarhiju koju karakterišu tri nivoa koja odgovaraju nivoima menadžmenta (slika 17). Tako nivou top menadžmenta odgovara *strategijsko*, nivou srednjeg (middle) menadžmenta *taktičko*, a nivou nižeg (lower) menadžmenta *operativno planiranje*. Najčešće proces planiranja započinje od vrha organizacione piramide i teče prema dole: top menadžment definiše ključne pretpostavke planiranja (misiju, ciljeve, strategije) koje se na nižim nivoima pretvaraju u konkretne korake/operacije.

Strategijski nivo planiranja je strogo eksterno orijentisan zbog čega sprovodi istraživanje okoline, i definiše viziju, misiju, ciljeve i strategije. Ciljevi koje definiše ovaj nivo planiranja odnose se na opstanak i razvoj preduzeća na dugi rok, vodeći računa istovremeno o efektivnosti i efikasnosti. Da bi se ostvarili utvrđeni ciljevi, strategijski nivo planiranja utvrđuje i adekvatne strategije kojima definiše skup akcija i potrebnih resursa za ostvarenje tih ciljeva. Svrha tih strategija je da se maksimalno iskoriste prednosti koje preduzeće ima u odnosu na konkurenciju, kao i povoljne prilike koje mu se pružaju u eksternoj okolini kako bi se zadovoljile želje i potrebe kupaca i drugih ključnih aktera u eksternoj okolini.

Taktički nivo planiranja prevodi strategijske ciljeve u specifične ciljeve pojedinih organizacionih delova preduzeća, najčešće onih funkcijskih, kao što su istraživanje i razvoj, marketing, proizvodnja, finansije i drugi. U tom se smislu definišu glavne aktivnosti koje svaka od ovih funkcijskih jedinica treba da izvrši kako bi se ostvarili strategijski ciljevi.

Operativni nivo planiranja je zadužen za specifične procedure i procese, a koji su inače karakteristični za najniži nivo menadžmenta. Usmeren je na rutinske zadatke, kao što su proizvodni tokovi, planiranje isporuka, utvrđivanje potreba u ljudskih resursima, itd.



Slika 17. Hijerarhija planiranja

U vezi sa nivoima planiranja je i horizont planiranja, tj. vreme na koje se pojedini oblik planiranja odnosi. U tom smislu imamo **kratkoročne, srednjeročne i dugoročne planove**.

1) Dugoročni period planiranja obično obuhvata vremensko razdoblje duže od pet godina, najčešće deset godina.

2) Srednjoročni period planiranja obično obuhvata vremensko razdoblje duže od jedne godine, najčešće pet godina.

3) Kratkoročni period planiranja obično obuhvata vremensko razdoblje do godine dana, a u okviru njega obično se razlikuju osnovni od operativnih planova. Dok se osnovni planovi odnose na celokupno kratkoročno razdoblje, obično godinu dana, pa se stoga zovu i godišnjim planovima, dotle se operativni planovi odnose na kraća razdoblja (dnevni, nedeljni, dekadni, mesečni, kvartalni), obično mesec dana - odnosno do nivoa trajanja jednog ciklusa proizvodnje.

1.7.2 Tipovi planiranja

Osim navedenih podela u teoriji i praksi planiranja razvijeni su i brojni tipovi planiranja, od kojih su najpopularnija sledeća tri:

- **jednokratni planovi (*single-use plans*),**
- **tekući planovi (*standing plans*),**
- **kontingencijski planovi (*contingency or scenario plans*).**

Jednokratni planovi se izrađuju u cilju izvršenja grupe ciljeva za koje nije verovatno da će se ponoviti u budućnosti. Razlikuju se dva tipa ovih planova:

Program se odnosi na izvršenje jednokratnih ciljeva, koji po obuhvatu čine neki veliki poduhvat, a koji može zahtevati više godina za ostvarenje, najčešće podržan s jednim ili više projekata. Takvi su programi npr. otvaranje novih kapaciteta, uvođenje novih proizvodnih linija i slično.

Projekat je takođe skup planova za ostvarenje jednokratnog cilja, manji je po području obuhvata i kompleksnosti od programa, kraći mu je vremenski horizont, često predstavlja deo nekog programa. Odnosi se na neki konkretni problem koji treba rešiti u određenom vremenskom roku, uz korišćenje ograničenih raspoloživih resursa.

Tekući (trajni) planovi se odnose na planiranje onih aktivnosti koje se redovno ponavljaju tokom planskog razdoblja. Omogućavaju rutinizaciju procesa donošenja odluka čime se u značajnoj meri olakšava vođenje poslovanja i podiže efikasnost. Postoje tri tipa ovih planova: politike, procedure i pravila.

Kontingencijski planovi, ponekad nazvani i scenario, definišu odgovore preduzeća u slučajevima opasnosti ili prepreka. Pri izradi ovih planova planeri identifikuju faktore koji se ne mogu kontrolisati, kao što su *recesija, inflacija, tehnološki razvoj ili bezbednosni slučajevi*.

1.7.3 Faze procesa planiranja

1. **Situaciona analiza.** Ovo je faza koja prethodi planiranju, a svrha joj je da istraživanjem eksternih i internih faktora omogućiti preduzeću sagledavanje njegovih mogućnosti u budućem razvoju (SWOT analiza, o kojoj će biti više reči u daljem tekstu).
2. **Postavljanje ciljeva.** Ciljevi su ključni element planiranja s obzirom da pokazuju gde preduzeće u datom vremenskom razdoblju (kratkoročnom ili dugoročnom) treba da stigne. Oni se postavljaju kako za preduzeće kao celinu, tako i za uže organizacione jedinice (sektore, odeljenja, itd.) pri čemu proces postavljanja ciljeva može ići odozgo prema dole (top-down), odozdo prema gore (bottom-up) i kombinovano.
3. **Razvoj planskih premisa.** Za svaki plan su ključne određene premise ili pretpostavke (ograničenja) na kojima će se on zasnivati. U tom je smislu neophodno izvršiti predviđanje stanja i procesa, te izradu odgovarajućih prognoza kojima bi se dali odgovori na sledeća pitanja: koja vrsta tržišta, koji proizvodi, u kom obimu i po kojoj ceni,

koji troškovi proizvodnje uključujući plate i poreze, koja tehnologija proizvodnje i koja proizvodna sredstva, itd.

4. **Identifikovanje alternativa.** Gotovo po pravilu, za ostvarenje postavljenih ciljeva ne postoji samo jedan jedini put, već više njih, pa je stoga neophodno da se istraže oni alternativni.

5. **Evaluacija alternativa.** U tom se kontekstu mora sprovesti vrednovanje svake pojedine alternative dajući prednost onoj najpovoljnijoj. Metode kojima se menadžment može pri tom poslužiti veoma su brojne u teoriji odlučivanja i operacionim istraživanjima.

6. **Izbor alternativa.** Nesumnjivo, ovo je ključna tačka u procesu planiranja u kojoj treba doneti odluke o konkretnim pravcima akcije. Pri tome je nužno polaziti od određenih kriterijuma kao što su: *kriterijum ekonomičnosti*, koji daje odgovor na pitanje: „Koja alternativa osigurava najveće efekte uz najmanje ulaganje novca?“, *kriterijum minimalnog rizika*, koji daje odgovor na pitanje: „Koja alternativa donosi najveće efekte uz najmanji rizik?“, itd.

7. **Formulisanje planova.** Najzad, kada je doneta odluka o izboru alternative, tada je praktički utvrđen osnovni plan akcija preduzeća.

8. **Izrada budžeta.** Proces i postupak izrade budžeta naziva se *budžetiranje* (budgeting), a njime se sprovodi transformacija strategijskih planova u godišnje planove izražene u finansijskim veličinama.

1.8 Vizija, misija i ciljevi u procesu planiranja

1.8.1 Pojam vizije preduzeća

Vizija (lat. *visio* - pojava, prikaz, slika) obično označava predstavu, odnosno zamisao nekog budućeg stanja ili događaja. U kontekstu menadžmenta ona označava sliku budućeg stanja preduzeća, mentalnu – odnosno apstraktnu sliku moguće i poželjne budućnosti koja je realna, verodostojna i privlačna. Suštinski, vizija izražava optimizam i budi entuzijazam, daje smisao i svrhu onome što radimo.

Zbog toga, vizija se može najjednostavnije definisati kao jasna predstava budućih događaja (budućnosti), odnosno dugoročni željeni rezultat, unutar kojeg zaposleni mogu slobodno identifikovati i rešavati probleme koji stoje na putu njenog ostvarenja. Drugim rečima, **vizija predstavlja sliku idealne budućnosti preduzeća.**

Ona zato mora biti kratka, jasna, snažna i privlačna, jer će samo takva moći da osnaži sve zaposlene da mobiliše i fokusira njihovu energiju, podigne standarde izvrsnosti, otvori nade u budućnost, motiviše na bolji rad i dovede do pozitivnih promena. Dobro definisana vizija sadrži dve glavne komponente:

- osnovnu ideologiju,
- predvidivu budućnost.

Osnovna ideologija definiše prirodu jednog preduzeća, odnosno njegov identitet. Kroz definisanje osnovne ideologije istovremeno se pokazuju osnovne vrednosti (sistem vodećih načela i dogmi po kojima se vodi preduzeće i njegovo poslovanje), kao i osnovna svrha preduzeća (razlog postojanja). Pod svrhom se ne misli na output - rezultat rada preduzeća (taj deo se više odnosi na misiju), već na njegovu „dušu”. Smatra se da preduzeće ne postoji samo zato da bi zarađivalo, već radi postizanja doprinosa društvu.

Predvidiva budućnost, kao druga bitna komponenta vizije, sastoji se od toga da se predvide ciljevi na duži rok (10–30 godina), kao i način njihovog postizanja.

Bez obzira ko je primarni kreator vizije (menadžment, zaposleni, eksperti), važno je da ona bude svima potpuno razumljiva i duboko utisnuta u svest svih članova organizacije.

Primeri vizije

TESLA

Vision: To accelerate the world's transition to sustainable energy.

IKEA

Vision: To create a better everyday life for the many people.

GOOGLE:

Vision: To provide access to the world's information in one click.

1.8.2 Pojam misije preduzeća

Sasvim je logično da svako preduzeće postoji da bi nešto postiglo u datim uslovima. Upravo taj razlog postojanja preduzeća čini njegovu svrhu ili njegovo poslanje – misiju.

Misija ili svrha označava osnovnu funkciju ili zadatak preduzeća.

Dobro definisana misija je osnov za izvođenje ciljeva, strategije i planova. Misija sadrži uglavnom četiri elementa i to:

1) Svrhu. Misija mora sadržati razlog zbog kojeg preduzeće postoji. Taj razlog može biti veoma različito koncipiran, čak i za istorodna preduzeća. Za neke to može biti puka zarada više novca za akcionare; za druge pak to može biti zadovoljavanje svih interesnih grupa (stakeholder - a): akcionara, zaposlenih, kupaca, dobavljača i društvene zajednice; za treće to može čak nadilaziti interese tih grupa.

2) Strategiju preduzeća. Strategijom se definiše područje u kojem preduzeće deluje, razlozi njegovog postojanja, utvrđuju se izvori konkurentskih prednosti,

diferencirane sposobnosti koje proizilaze iz tih prednosti te posebna pozicija koju će preduzeće zauzeti.

3) Standarde ponašanja. To je sastavni deo načina na koji preduzeće obavlja svoju delatnost; prema njima se menadžment i svi zaposleni moraju ponašati.

4) Vrednosti. To su osnovna uverenja koja zaposlene vode u njihovom radu odnosno ostvarivanju ciljeva preduzeća. To može biti marljivost, odanost preduzeću, postignuće, odanost ljudskim odnosima i drugo. Najbolje je kada se poklapaju lične i organizacione vrednosti.

Budući da je misija iskaz onoga čime se preduzeće bavi, logično je što se ona iskazuje kroz dva osnovna pitanja:

1. „Šta je svrha našeg postojanja?”
2. „Koja vrsta preduzeća želimo biti?”

Primeri misije

TESLA <i>Mission: To create the most compelling car company of the 21st century by driving the world's transition to electric vehicles.</i> IKEA <i>Mission: Offer a wide range of well-designed, functional home furnishing products at prices so low that as many people as possible will be able to afford them.</i> GOOGLE: <i>Mission: To organize the world's information and make it universally accessible and useful.</i>

1.8.3 Ciljevi

Iz prethodnog se izlaganja moglo videti da svako preduzeće mora imati cilj kojem teži. Hijerarhijski ciljevi se rangiraju od onih najopštijih (generalni, najviši ciljevi), pa do onih veoma specifičnih (individualni ciljevi).

Cilj predstavlja putokaz kuda preduzeće, njegova uprava, njegova struktura, njegove jedinice ili čak njegovi pojedinačni menadžeri žele da idu.

Na vrhu hijerarhijske piramide nalazi se svrha preduzeća. Iz nje se izvodi misija kojom se definiše razlog postojanja preduzeća. Iz misije se izvode ukupni ciljevi preduzeća (dugoročni, strateški) koji se dalje raščlanjuju na područja ključnih rezultata po nižim organizacionim jedinicama (sektorima, službama, odeljenjima itd.) sve do nivoa pojedinca. Od ključne važnosti je dobro definisana misija jer je ona osnova za razvoj

ciljeva na svim narednim nivoima. Ukoliko se to ne postigne, tada je definisanje ciljeva narednih nivoa obična improvizacija.

Da bi se osiguralo postavljanje efektivnih ciljeva, tj. ciljeva koji su garancija da će preduzeće ostvariti poslovni napredak, menadžment se mora pri postavljanju ciljeva pridržavati određenih kriterijuma.

Iako različiti autori navode različite sistematizacije, treba navesti jednu od najpoznatijih, a to je tzv. **SMART** kriterijum.

Sistematizacija ciljeva po **SMART** kriterijumu podrazumeva da definisani cilj zadovoljava sledeće osobine:

1. **Specific-Specifični**. Dobri ciljevi izražavaju tačno ono što se želi ostvariti.
2. **Measurable-Merljivi**. Postojanje određenosti pomaže da ciljevi budu merljivi.
3. **Action-Oriented-Akciono orijentisani**. Kada se postavljaju ciljevi, treba koristiti iskaze koji imaju glagole akcije i koji čine rečenice.
4. **Realistic-Realistični**. Dobri ciljevi moraju biti dostižni i predstavljati već sada izazov.
5. **Time-Limited-Vremenski ordrđeni/ograničeni**. Treba odrediti vreme u kojem će ciljevi biti ostvareni.

Formiranje ciljeva sprovodi se izradom planova preduzeća (strateških, taktičkih i operativnih), i to na svim organizacionim nivoima, odnosno za sve organizacione jedinice. Na osnovu strateških ciljeva definišu se taktički ciljevi tj. rezultati koje nameravaju ostvariti sektori i odeljenja. Ovi ciljevi se odnose na srednji nivo menadžmenta i opisuju šta glavne podjedinice moraju činiti da bi se ostvarili ciljevi preduzeća kao celine. Taktički su ciljevi osnov za definisanje operativnih ciljeva, tj. specifičnih rezultata koje treba da ostvare odeljenja, radne grupe i pojedinci. Ovi su ciljevi posebno precizni i izrazito merljivi – izražavaju se po pravilu u kvantitativnim veličinama.