



ISSN 2334-718X

46 69 6E 61

6E 63 65

42 75 73 69 6E

65 73 73

49 6E 66 6F 72

6D 61 74 69 6F

6E 20 26 20 49

6E 64 75 73 74

72 69 61 6C 20

74 65 63 68 6E

6F 6C 6F 67 69

65 73

4D 61 6E 61 67

65 6D 65 6E 74

FBIM Transactions

Finance

Business

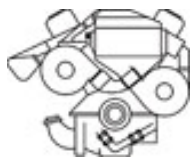
Information & Industrial Technologies

Management

**Edited by
Zoran Čekerevac**

MESTE Year I Vol. 1 No. 1

January 2013



ISSN 2334-718X

FBIM Transactions

**Finance
Business
Information & Industrial Technologies
Management**

**Edited by
Zoran Čekerevac**

MESTE Year I Vol. 1 No. 1 January 2013

CIP – Каталогизacija u publikaciji
Narodna biblioteka Srbije, Beograd

336+004+005

FBIM Transactions : Finance, Business,
Information & Industrial technologies,
Management / glavni i odgovorni urednik Zoran
P. Čekerevac. – [Štampano izd.]. – Year 1,
No. 1 (2013) - . – Beograd : MESTE NVO :
Fakultet za poslovno industrijski menadžment
; Toronto : SZ & Associates, 2013- (Beograd :
ICIM+). – 30 cm

Polugodišnje. – Tekst na srp. I engl. jeziku.
- Drugo izdanje na drugom medijumu: FBIM
Transactions (Online) = ISSN 2334-704X
ISSN 2334-718X = FBIM Transactions (Štampano
Izd.)
COBISS.SR- ID 196184844



FBIM Transactions

FBIM Transactions is an international academic journal, official journal of the non-profit organization MESTE, published online, as well as print (subscription), which publishes scientific and professional research articles and reviews in English and/or Serbian, or similar language. FBIM Transactions is published from Belgrade - Serbia and Toronto - Canada. The focal point of the journal is at international level, with the view on matters from a global perspective, but, also, some papers concerning some local specific events could be published. The science and technological advancements and their socio-political impact that happens all over the world can find place in the FBIM Transactions.

Publishers

- **MESTE NGO** – Belgrade
- **Faculty of Business and Industrial Management** of the "Union" University
Belgrade, Belgrade, Serbia
- **SZ & Associates**, Toronto, Canada

Editor-in-chief: Zoran P. Čekerevac

Scientific Board:

Milija Bogavac (Serbia), Ana Čekerevac (Serbia), Zoran Čekerevac (Serbia), Zdenek Dvorak (Slovakia), Petar Kolev (Bulgaria), Iouri Nikolski (Ukraine), Ludmila Prigoda (Russia), Ladislav Šimak (Slovakia), Yaroslav Vyklyuk (Ukraine), Stanislav Filip (Slovakia), Ladislav Hofreiter (Poland), Irina Ivanova (Belarus), Veroslav Kaplan (Czech Republic), Zvonko Kavran (Croatia), Tatiana Paladova (Russia), Denis Vasilievich Kapski (Belarus), Radovan Soušek (Czech Republic), Daniela Todorova Bulgaria), Zenon Zamiar (Poland), Mario Bogdanović (Croatia), Evelin Vatovec Krmac (Slovenia), Svetlana Anđelić (Serbia)

Production:

Zoran Čekerevac, Milija Bogavac, Bojan Milosavljević, Ljiljana Jovković, Sanja Čukić, Jelena Vasiljević (all from Serbia), and Slavko Zdravković (Canada)

All published papers have been internationally reviewed

Two issues of journal are published annually

ISSN 2334-718X

Printed by ICIM+, Belgrade-Mladenovac, Serbia

Address: www.fbim.meste.org
MESTE FBIM Transactions
Faculty of Business and Industrial Management – "Union" University Belgrade
Kneza Višeslava 27, 11000 Belgrade, Serbia



FBIM Transactions

FBIM Transactions je međunarodni akademski časopis nevladine neprofitne organizacije MESTE, koji se publikuje onlajn i u štampanoj verziji (za pretplatnike), koji prihvata naučne, stručne, istraživačke i pregledne članke na engleskom i/ili srpskom jeziku (ili srodnim jezicima). FBIM Transactions se publikuje iz Beograda - Srbija i Toronta - Kanada. Časopis je fokusiran na međunarodni nivo, sa gledanjem na predmetnu materiju iz globalne perspektive, ali i neki od radova koji se odnose na lokalne, specifične, pojave, takođe, mogu biti publikovani. Naučna i tehnološka unapređenja i njihovi društveno-politički uticaji širom sveta mogu da nađu svoje mesto u FBIM Transactions.

Izdavači

- Izvršni izdavač ◦ **MESTE NVO - Beograd**
- Suizdavači ◦ **Fakultet za poslovno industrijski menadžment - Beograd**
- **SZ & Associates - Toronto**

Glavni i odgovorni urednik: Zoran P. Čekerevac

Uredništvo - Naučni odbor:

Milija Bogavac (Srbija), Ana Čekerevac (Srbija), Zoran Čekerevac (Srbija), Zdenek Dvorak (Slovačka), Petar Kolev (Bulgaria), Iouri Nikolski (Ukraine), Ludmila Prigoda (Rusija), Ladislav Šimak (Slovačka), Yaroslav Vyklyuk (Ukrajina), Stanislav Filip (Slovačka), Ladislav Hofreiter (Poljska), Irina Ivanova (Belorusija), Veroslav Kaplan (Češka Republika), Zvonko Kavran (Hrvatska), Tatiana Paladova (Rusija), Denis Vasilievich Kapski (Belorusija), Radovan Soušek (Češka Republika), Daniela Todorova (Bugarska), Zenon Zamiar (Poljska), Mario Bogdanović (Hrvatska), Evelin Vatovec Krmac (Slovenija), Svetlana Anđelić (Srbija)

Redakcija:

Zoran Čekerevac, Milija Bogavac, Bojan Milosavljević, Ljiljana Jovković, Sanja Čukić, Jelena Vasiljević (svi iz Srbije) i Slavko Zdravković (Kanada)

Svi publikovani radovi su recenzirani od strane dva recenzenta.

Časopis se publikuje dva puta godišnje: januar - juli

ISSN 2334-718X

Štampa: ICIM+, Beograd-Mladenovac

www.fbim.meste.org

Adresa: MESTE FBIM Transactions
Fakultet za poslovno industrijski menadžment, „Union“ Univerzitet u Beogradu
Kneza Višeslava 27, 11000 Beograd, Srbija



Dear readers,

FBIM Transactions is an official international academic journal, of the non-profit organization MESTE, published online as well as print (subscription), which publishes scientific and professional research articles and reviews in English language.

The focal point of the journal is at international level, with the view on matters from a global perspective, but, also, some papers concerning some local specific events could be published. The science and technological advancement and its socio-political impact that happens all over the world can find place in the FBIM Transactions.

Mission of the journal is to help scientists and professionals to exchange experiences, and to present their achievements to the world for the general progress of the society.

Vision of the journal is to be, together with other MESTE journals, among the most cited journals in the world thanking to our work and to the quality of the papers that we will publish on the benefit of all our readers.

FBIM Transactions welcomes high quality, original research articles and reviews from scientists and professionals, professors and PhD students in the areas covered by its thematic. Papers will be peer reviewed and published online and in print. For details, please, see the Instructions for authors.

FBIM Transactions publishes interdisciplinary articles from the areas of: management, education, science & society, and technologies, as it is shown in “*Thematic areas*”, but these are not exclusive themed areas.

For FBIM Transactions it is acceptable to publish extended versions of the best papers from scientific conferences held recently.

The papers will be published in accordance with the proposals of reviewers and the opinion of the Editorial Board.

FBIM Transactions will be published twice a year, but draft versions of accepted articles will be on reader's disposal as "Read preview" as soon as they will be accepted for publishing.

To help readers in citing our articles, FBIM Transactions gives "ready to copy" references on several systems: **APA** (*Sixth Edition*), **Chicago** (*Fifteenth Edition*), **GOST** (*Name Sort, 2003*), **Harvard** (*Anglia, 2008*), **ISO 690** (*Numerical Reference, 1987*).

I wish you to enjoy reading our articles, and hope that our articles will help you in your future endeavors and, also, I invite you to publish your works, because, if you wish to be famous and quoted, people first have to hear for you. We will help you!

Zoran Čekerevac

Zoran Čekerevac
Editor-in-chief



Dragi čitaoci,

FBIM Transactions žurnal je međunarodni akademski časopis nevladine neprofitne organizacije MESTE, koji se publikuje onlajn i u štampanoj verziji (za pretplatnike), koji prihvata naučne, stručne, istraživačke i pregledne članke na engleskom i/ili srpskom jeziku (ili srodnim jezicima). FBIM Transactions se publikuje iz Beograda - Srbija i Toronto - Kanada.

Časopis je fokusiran na međunarodni nivo, sa gledanjem na predmetnu materiju iz globalne perspektive, ali i neki od radova koji se odnose na lokalne, specifične, pojave, takođe, mogu biti publikovani. Naučna i tehnološka unapređenja i njihovi društveno-politički uticaji širom sveta mogu da nađu svoje mesto u FBIM Transactions.

Misija časopisa je da svojom široko baziranom platformom pomogne naučnicima i stručnjacima različitih profila pri razmeni iskustava i da pomogne opštem napretku društva.

Vizija časopisa FBIM Transactions je da, zajedno sa ostalim časopisima koje će publikovati NVO MESTE, uđe među najpoznatije i najcitiranije časopise na svetu kao posledica našeg rada i kvaliteta radova koje publikujemo u korist svih naših čitalaca i autora.

FBIM Transactions pozdravlja visokokvalitetne, originalne istraživačke radove naučnika i stručnjaka, profesora i PhD studenata u oblastima koje su pokrivene Tematskim oblastima časopisa. Svi članci će biti "peer" recenzirani i publikovani onlajn i u štampanoj verziji (za pretplatnike). Za detalje, molimo, pogledajte uputstva za autore.

FBIM Transactions publikuje interdisciplinarne članke iz oblasti finansija, poslovanja, informacionih i industrijskih tehnologija i menadžmenta, kao što je prikazano u okviru Tematskih oblasti, ali to nisu jedine oblasti koje su interesantne časopisu.

Za FBIM Transactions žurnal prihvatljive su i produbljene i proširene verzije najboljih radova sa nedavno održanih naučnih konferencija.

Radovi će biti publikovani u skladu sa predlozima recenzenata i odlukama Naučnog odbora.

FBIM Transactions će biti publikovan dva puta godišnje, u januaru i julu, ali će draft verzije prihvaćenih radova biti na raspolaganju čitaocima čim radovi budu prihvaćeni za publikovanje.

FBIM Transactions će publikovati sažetke radova na engleskom i srpskom jeziku (ili srodnim jezicima).

Da bi pomogao čitaocima i obezbedio ujednačenost citiranja, FBIM Transactions uz svaki rad daje način citiranja objavljenog rada u obliku "spremno za kopiranje" u pet najčešće korišćenih oblika citiranja: **APA** (*Sixth Edition*), **Chicago** (*Fifteenth Edition*), **GOST** (*Name Sort, 2003*), **Harvard** (*Anglia, 2008*), **ISO 690** (*Numerical Reference, 1987*).

Svima vama želim mnogo uspeha u budućem radu i pozivam vas da publikujete svoje radove, jer, da biste bili poznati i da bi vas neko citirao, ljudi prvo moraju da čuju za vas. Mi ćemo vam u tome pomoći!

Zoran Čekerevac

Zoran Čekerevac

Urednik



Finance

- Banking
- Behavioral finance
- Business finance
- Corporate finance
- Finance theory
- Financial markets
- Financial strategies
- International finance
- Modeling in finance
- Public finance
- Taxation

Finansije

- Bankarstvo
- Bihevioralne finansije
- Poslovne finansije
- Korporativne finansije
- Finansijsku teoriju
- Finansijska tržišta
- Finansijske strategije
- Međunarodne finansije
- Modeliranje u finansijama
- Javne finansije
- Oporezivanje

Business

- Accounting and auditing
- Business communications
- Business economics
- Business information system
- Business taxation
- E-business
- Economics, including economic: policy, systems, and theory
- Education for business
- Entrepreneurship
- Innovation and technology
- International trade
- Life long learning
- Marketing

Biznis

- Računovodstvo i revizija
- Poslovne komunikacije
- Poslovna ekonomija
- Poslovni informacijski sistemi
- Oporezivanje u poslovanju
- E-poslovanje
- Ekonomija, uključujući ekonomsku: politiku, sisteme, i teoriju
- Obrazovanje za potrebe poslovanja
- Preduzetništvo
- Inovacije i nove tehnologije
- Međunarodna trgovina
- Celoživotno učenje
- Marketing

Information and industrial technologies

- Application of IT in management
- Application of IT in higher education
- Cloud computing
- Computers and new technologies
- Data protection
- Industrial research
- Information technology
- New services
- Information security
- Information system security

Informacione i industrijske tehnologije

- Primena IT u menadžmentu
- Primena IT u visokom obrazovanju
- Računarstvo u oblaku - Cloud computing
- Računari i nove tehnologije
- Zaštita podataka
- Industrijska istraživanja
- Informacione tehnologije
- Nove usluge
- Zaštita informacija
- Zaštita informacionih sistema

Management

- Politics and society
- Public management
- Public administration
- Legal Aspects of Management
- Management in agribusiness
- Management in crisis situations
- Management in ecology
- Management in economics
- Management in education
- Management in industry
- Management in Transport
- Technologies and quality tools in management

Menadžment

- Politika i društvo
- Menadžment javne uprave
- Javna uprava
- Pravni aspekti menadžmenta
- Menadžment u poljoprivredi
- Menadžment u kriznim situacijama
- Menadžment u ekologiji
- Menadžment u ekonomiji
- Menadžment u obrazovanju
- Menadžment u industriji
- Menadžment u transportu
- Tehnologije i alati kvaliteta u menadžmentu





No.	Author – Title	Page
	Research papers	
#1	<i>Mario Bogdanović</i> ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE FUNCTION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IMPROVEMENT	1
#2	<i>Svetlana Anđelić, Zoran Čekerevac, Stanislav Glumac, Nikola Dragović</i> APPLICATION OF COMPUTER ADAPTIVE TESTING AS A TOOL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	18
	Review articles	
#3	<i>Nevenka Nićin, Milija Bogavac</i> OPERATIVE AUDIT – TOOLS OF MANAGEMENT AND MANAGEMENT CORRECTOR	27
#4	<i>Amra Abadžić, Bahrija Umihanić, Mirela Čebić</i> PROCESS EVALUATION MANAGEMENT CHARACTERISTICS IN THE LOCAL DEVELOPMENT OF THE LOCAL COMMUNITY UNITS	33
#5	<i>Tomislav Brzaković</i> MANAGEMENT IN CRISIS - CAUSES AND SCALES OF WORLD ECONOMIC CRISIS AND THE WAYS OF OVERCOMING IT	47
#6	<i>Biljana Grgurović, Slavica Štrbac, Gorica Milovanović-Braković</i> THE INFLUENCE OF TECHNOLOGY ON DEVELOPMENT OF POSTAL TRAFFIC IN THE FUTURE	56
#7	<i>Nada Živanović, Vlada Živanović, Daniela Todorova, Marija Živanović</i> MANAGEMENT OF PRODUCTS IN FUNCTION OF EFFICIENT TECHNIQUES	66
#8	<i>Radmila Ćurčić, Vladimir Prebiračević, Nataša Vasić</i> MANIPULATION WITH MODERN COMMUNICATIONS IN SERVICE OF MOBBING	74
#9	<i>Miodrag Zlatković</i> ELECTRONIC CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM COMPANIES	85
#10	<i>Jelena Avakumović, Čedomir Avakumović, Julija Avakumović</i> RISK MANAGEMENT IN BPS BUSINESS	92
#11	<i>Snežana Trmčić, Ozrislava Milinković, Marko Trmčić</i> LEADERSHIP - CONCEPTUAL FRAMEWORK	101
#12	<i>Marija Živanović</i> INTERNATIONAL ASPECTS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN BUSINESS ENVIRONMENT	111
	Reviewers	119
	Instructions for authors	123
	Manuscript submission	129
	Reviewer's report	131
	Templates for the FBIM Transaction papers	135



Br.	Autor – Naslov	Stranica
	<i>Naučni radovi</i>	
#1	<i>Mario Bogdanović</i> ORGANIZACIJSKA KLIMA U FUNKCIJI UNAPRJEĐENJA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA	1
#2	<i>Svetlana Anđelić, Zoran Čekerevac, Stanislav Glumac, Nikola Dragović</i> PRIMENA KOMPJUTERSKOG ADAPTIVNOG TESTIRANJA KAO ALATA MENADŽMENTA LJUDSKIM RESURSIMA	18
	<i>Stručni radovi</i>	
#3	<i>Nevenka Nićin, Milija Bogavac</i> OPERATIVNA REVIZIJA - ALAT I KOREKTOR MENADŽMENTA	27
#4	<i>Amra Abadžić, Bahrija Umihanić, Mirela Ćebić</i> KARAKTERISTIKE MENADŽMENTA PROCESA EVALUACIJE STRATEGIJA LOKALNOG RAZVOJA JEDINICA LOKALNE SAMOUPRAVE	33
#5	<i>Tomislav Brzaković</i> MENADŽMENT U KRIZNIM SITUACIJAMA - UZROCI I RAZMERE SVETSKE FINANSIJSKE KRIZE I PUTEVI IZLASKA	47
#6	<i>Biljana Grgurović, Slavica Štrbac, Gorica Milovanović-Braković</i> UTICAJ TEHNOLOGIJE NA RAZVOJ POŠTANSKOG SAOBRAĆAJA	56
#7	<i>Nada Živanović, Vlada Živanović, Daniela Todorova, Marija Živanović</i> MENADŽMENT PROIZVODA U FUNKCIJI EFIKASNIH TEHNIKA	66
#8	<i>Radmila Ćurčić, Vladimir Prebiračević, Nataša Vasić</i> MANIPULACIJA SAVREMENIM KOMUNIKACIJAMA U SVRHU MOBINGA	74
#9	<i>Miodrag Zlatković</i> ELEKTRONSKO UPRAVLJANJE ODNOSIMA SA KUPCIMA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA	85
#10	<i>Jelena Avakumović, Čedomir Avakumović, Julija Avakumović</i> UPRAVLJANJE RIZIKOM U POSLOVANJU PPS-a	92
#11	<i>Snežana Trmčić, Ozrislava Milinković, Marko Trmčić</i> KONCEPTUALNI OKVIR - LIDERSTVO	101
#12	<i>Marija Živanović</i> MEĐUNARODNI ASPEKTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U POSLOVNOM AMBIJENTU	111
	Recenzenti	121
	Uputstva za autore	127
	Prijavljivanje radova	132
	Izveštaj recenzenta	135
	Templates – Šabloni	137



ORGANIZACIJSKA KLIMA U FUNKCIJI UNAPRJEĐENJA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE FUNCTION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IMPROVEMENT

Bogdanović Mario

Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Cvite Fiskovića 5, 21000 Split, Republika Hrvatska

© MESTE NGO

Sažetak:

Ovim radom elaborira se koncept organizacijske klime i njegov odnos s menadžmentom ljudskih resursa. Prvo se razriješavaju uočene teorijske nekonzistentnosti pojmovne, sadržajne, istraživačke i korisničke problematike. Zatim se prikazuju glavni istraživački pristupi i rezultati istraživanja organizacijske klime. U kontekstu unaprjeđenja menadžmenta ljudskih resursa i organizacijske djelotvornosti, utvrđene su potencijalne koristi od upravljanja organizacijskom klimom. Utvrđena je suštinska povezanost organizacijske klime s menadžmentom ljudskih resursa jer organizacijska klima može biti tretirana kao posebna funkcija ili praksa menadžmenta ljudskih resursa, ali se također može smatrati posljedicom svih praksi menadžmenta i menadžmenta ljudskih resursa, odnosno jednim od pokazatelja njihove uspješnosti. Tako je pružen uvid u kompleksno područje upravljanja organizacijskom klimom poslovne organizacije u kontekstu unaprjeđenja menadžmenta ljudskih resursa.

Ključne reči:

menadžment ljudskih resursa, organizacijska djelotvornost, organizacijska klima, organizacijska kultura

Abstract:

This paper elaborates the concept of organizational climate and its relationship with human resource management. First of all, theoretical inconsistencies of concept, content, research and application issues will be resolved. After that, the main research approaches and results in the area of organizational climate are presented. In the context of human resource management and organizational efficacy improvement, the potential benefits of organizational climate management have been determined. Further on, it is determined the basic connection of organizational climate with human resource management because organizational climate can be treated as special function or practice of human resource management, but also it can be treated as a consequence of all the management and human resource management practices, i.e. one of the measures of its efficacy. Therefore, the paper gives the insight in the complex area of organizational climate management in business organization in the context of human resource management improvement.

Adresa autora:

Mario Bogdanović

mbogdan2011@gmail.com

Keywords:

human resource management, organizational efficacy, organizational climate, organizational culture



1. Uvod

Koncept organizacijske klime ili jednostavno klime popularan je pojam kako u svakodnevnom govoru¹, tako i u društvenim istraživanjima.² Za organizacijsku klimu se počinju zanimati sve vrste organizacija zbog sve obimnijeg istraživačkog supstrata koji sugerira da organizacijska sredina (kontekst) u kojem se odvijaju svi organizacijski procesi, a socijalni procesi napose, bitno utječe na kvalitetu tih procesa. Naime u odgovoru na sve veće zahtjeve organizacijske okoline postaje razvidno da svi djelatnici organizacije trebaju biti zainteresirani za međusobnu suradnju, nalaženje, upotrebu i koordinaciju ljudskih i materijalnih resursa. Tako jačanjem uloge ljudskog resursa u ekonomici organizacije, jača i spoznaja da je ljudski resurs ključan i nezamjenjiv čimbenik organizacijske djelotvornosti (u okvirima koje se javlja posebna znanstvena disciplina menadžmenta ljudskih resursa), te se ujedno kao istraživačko-znanstveno područje i poslovna potreba organizacija javlja koncept organizacijske klime. Pritom je znanstveni cilj dublja spoznaja koncepta i utvrđivanje uzročno-posljedičnih veza i odnosa sa ciljnim organizacijskim varijablama (etiološki model), a poslovni (praktični) pozitivno, odnosno optimalno organizacijsko ozračje ili djelotvoran organizacijski kontekst koji će afirmirati djelotvornost menadžmenta ljudskih resursa. Tako djelotvorna organizacijska klima postaje sve zanimljiviji, ali i potrebniji interni organizacijski čimbenik za sve

organizirane sustave koji imaju ljudske resurse, a naročito one, koji teže izvrsnosti ili konkretnije konkurentskoj prednosti (Noe i dr., 2006). Posljedično tome, posljednjih desetljeća u menadžmentu vođenja³ (engl. leadershipa), također jača spoznaja i svijest da organizacijska sredina (kontekst, milje) u kojem se zbivaju svi interni organizacijski procesi, značajno utječe na kvalitetu tih procesa, posredno ili neposredno unaprjeđujući organizacijsku djelotvornost. Organizacijska klima naime utječe na organizacijske i psihološke procese komunikacija, rješavanja problema, odlučivanja, rješavanja konflikata, učenja, motivacije, zadovoljstva poslom, organizacijskog blagostanja te tako ima važan utjecaj na efikasnost i produktivnost organizacije, ali i na njezinu inovativnost i sposobnost promjene (Sušanj, 2005). Stoga je organizacijska klima nezaobilazna u djelotvornom menadžmentu ljudskih resursa. Organizacijska klima osim toga ima dugotrajan i neprekidan utjecaj tako da niti jedan odvojeni događaj u organizaciji ne proizvodi dugoročniji utjecaj na individualno mišljenje, osjećanje i ponašanje od nje, ona djeluje svakodnevno stvarajući naročitu psihološku atmosferu, ona je sveprožimajući i trajni organizacijski element, stoga je od naročitog značaja za razumijevanje organizacijskog ponašanja i organizacijskog života (Ekvall, 1987). Uloga i značaj organizacijske klime u organizaciji može se sagledavati i u okviru poslovnih funkcija poduzeća⁴,

¹ Kada se u svakodnevnom govoru općenito želi reći da u organizaciji nešto ne funkcionira onda se obično kaže: „Loša je tamo klima“, što bi se moglo konkretizirati kao neodgovarajuća organizacija rada, neodgovarajući međuljudski odnosi, neodgovarajući odnosi menadžmenta i zaposlenika (neprimjereno vođenje), neprimjeren sustav menadžmenta ljudskih resursa (zapošljavanja, radnog opterećenja, ocjenjivanja, sustava nagrađivanja, kontroliranja i slično), ali i psihološke percepcije netrpeljivosti, nepoštenja, nejednakosti, nepravednosti, neodgovornosti, zavisti, oholosti, nesolidarnosti, nejasnoće uloga, nepovjerenja, sumnjičavosti (...), dakle misli se da u organizaciji općenito vlada neki organizacijski nesklad, nered, nezadovoljstvo (...).

² Organizacijska klima ima dugu povijest u području industrijske i organizacijske psihologije. Prva referenca u kojoj se ovaj konstrukt eksplicitno spominje datira iz 1939., kada su Lewin, Lippit i White objavili rad o eksperimentalnom kreiranju socijalnih klima u dječjačkim grupama. Konstrukt organizacijske klime razvija se kasnih pedesetih i šezdesetih godina prošlog stoljeća u okviru istraživanja industrijskih organizacija. Također, intenzivnije istraživanje organizacijske klime veže se i za koncept organizacijske kulture (vrlo blizak i po nekim

karakteristikama/autorima istovjetan ili sadržan u konceptu organizacijske klime) i pionirski rad Pettigrewa (“On studying Organizational Cultures”, 1979., prema Schneider i dr. 1990., 14.), koji je inače označio paradigmatiku prekretnicu u realociranju temeljnih čimbenika poslovnog uspjeha (od znanstvenog menadžmenta, organizacijske strukture, korporacijske strategije do naposljetku organizacijske kulture). Organizacijska kultura (dakle i sadržaji organizacijske klime) 1981. uvedena je kao sveučilišni kolegij na prestižni Harvard, te je do danas dobila status temeljnog činitelja uspješnosti poslovnih organizacija i konkurentске prednosti.

³ Disciplina menadžment sadržajno se tretira kroz funkcije menadžmenta. Različiti autori navode različiti broj funkcija menadžmenta, a one se u osnovi mogu svesti na četiri/pet osnovnih: planiranje, organiziranje, usmjeravanje (motiviranje i vođenje, upravljanje ljudskim resursima) i kontrolu.

⁴ Poslovne funkcije poduzeća mogu se podijeliti na osnovne: nabava, proizvodnja, prodaja i pomoćne: logistika, računovodstvo i financije, marketing, menadžment ljudskih resursa i ostale funkcije kao potpora osnovnoj djelatnosti poduzeća.

gdje se organizacijska klima može smatrati i posebno važnim rezultatom menadžmenta ljudskih resursa, i internog marketinga⁵ kao važnih funkcija u odvijanju internih poslovnih procesa. Organizacijska klima se tako tiče kompleksnog pitanja efikasnog upravljanja ljudskim resursima i ljudima u organizaciji.⁶ Sukladno navedenom organizacijska klima je iznimno važan interni čimbenik i pokazatelj interne djelotvornosti organizacije, što ne podupiru samo zdravorazumska opažanja nego i empirijske studije. Kao složena mjera ukupnog organizacijskog konteksta, organizacijska klima je tako važna mjera kvalitete rada menadžmenta, napose u funkciji organiziranja rada i vođenja (odnosno rada s ljudima), ali i organizacijske funkcije menadžmenta ljudskih resursa, jer je jedan od važnih zadataka menadžmenta ljudskih resursa organizacije stvaranje adekvatne (primjerene) organizacijske klime (Bahtijarević-Šiber, 1999). Također je i sama organizacijska klima važan utjecajni čimbenik na funkcionalnost menadžmenta ljudskih resursa. Organizacijska klima je tako važan organizacijski koncept koji se pobliže može odrediti kao skup svih onih aspekata interne organizacijske situacije koji su zaposlenicima bitni odnosno značajni, te tako utječu na kognicije, emocije i ponašanje zaposlenika u organizaciji, pa se klima postavlja kao jedan od najvažnijih nematerijalnih, psihosocijalnih čimbenika funkcioniranja i razvoja organizacije (Sušan, 2005). Pritom se općenito smatra da je to na iskustvu zasnovan, multidimenzionalan, relativno trajan, percepcijski fenomen koji je zajednički članovima

neke konkretne organizacijske jedinice (Koys & De Cotiis, 1991). Organizacijska klima je važna i za organizacijsku promjenu, danas neizostavan činitelj organizacijske uspješnosti. Naime, bilo koja strategija organizacijskog preustroja zahtijeva strategiju promjene u organizacijskim psihosocijalnim ambijentima, dakle mora početi s promjenom klime. U situaciji neprimjerenih odnosa na relaciji menadžment-zaposlenici, predviđene strategije organizacije i menadžerske prakse neće zaživjeti na zamišljen i poželjan način. Organizacijska klima je i činitelj unaprjeđenja organizacijskih procesa koji su u samoj biti realizacije strategije i projekata organizacije. Stoga ako se želi poboljšati organizacijsku učinkovitost, ili je pripremiti za organizacijsku promjenu bitno je utvrditi kakva klima vlada u organizaciji (koji su elementi dobri, koji su granični, a koji ne zadovoljavaju s obzirom na ciljane željene parametre te na temelju utvrđenog stanja vršiti poboljšanja). Kao bitni elementi stvaranja djelotvorne organizacijske klime mogu se spomenuti: dobra organizacija rada, zajedničko planiranje, dobri međuljudski odnosi i organizacijski sklad, osjećaj pripadnosti organizaciji, jasni ciljevi, visoka razina očekivanja, red, rad, odgovornost i ljubav.⁷ Pritom su dobra organizacija rada i dobri međuljudski odnosi dva temeljna stupa djelotvorne klime. Ukoliko organizacijska klima nije djelotvorna, zamišljeni organizacijski ciljevi, projekti i zadaci pokazat će slabije ostvarenje od očekivanog ili se uopće neće realizirati na predviđeni način. Primjerice, zbog činjenice da organizacije nisu

⁵ Interni marketing predstavlja uvođenje i primjenu marketinga prema vlastitim ljudskim resursima. Naime uspjeh prema klijentima/potrošačima bitno je određen uspjehom marketinga unutar organizacije. Prema marketinškoj koncepciji ciljni tržišni segment internog marketinga su zaposlenici, pa je filozofija internog marketinga: prodaja poslova i zadataka svojim zaposlenicima.

⁶ Upravljanje ljudskim resursima u užem smislu predstavlja tehnički dio menadžmenta ljudskih resursa (analiza radnih mjesta, planiranje ljudskih resursa, regrutiranje, selekcija, uvođenje tj. orijentacija u posao, obuka, obrazovanje i razvoj karijere, kompenzacija, materijalne strategije motiviranja, radni odnosi, unaprjeđenje uvjeta rada i života zaposlenika, organizacija kadrovske funkcije i slično, a upravljanje ljudima odnosi se na interpersonalni dio, odnosno vođenje u užem smislu, motiviranje (nematerijalne strategije motiviranja), upravljanje grupnim i interpersonalnim odnosima, upravljanje konfliktima, moćima, promjenama i slično. Menadžment ljudskih resursa u širem smislu pored tehničkog dijela uključuje i interpersonalni dio, odnosno menadžment vođenja (engl. leadership).

⁷ Tko god radi u organizaciji s djelotvornom radnom klimom uobičajeno razvija prema toj organizaciji i određene pozitivne osjećaje, primjerice osjećaj ponosa i povećanu odgovornost (moralni imperativ). U takvoj klimi postaje normalni kulturalni obrazac, dati dio sebe (rad i doprinos) te promovirati svoju organizaciju u eksterijeru. Djelotvorna organizacijska klima povećava vjerojatnost povećane odgovornosti prema organizaciji. Stoga nije neobično da zaposlenici trpe negativna čuvstva i bihevioralne smetnje ukoliko organizacija poslovno stagnira, ukoliko se unutar nje ili po nju događaju nepovoljni događaji. Sve to može rezultirati osobnom žalošću, potresenošću i depresijom. Smrt organizacije (stečaj) za vjernog djelatnika po težini stresa može biti usporediva sa posljedicama smrti člana kućanstva ili bliže rodbine. Stoga je djelotvorna organizacijska klima onaj organizacijski čimbenik koji daje smisao, motivaciju i vitalitet, nemoguće ju je nadomjestiti nečim drugim, kao što kvalitetnu hranu nije moguće zamijeniti nečim drugim (primjerice zrakom, vodom ili čovjeku neprimjerenim nutritivnim), a da čovjek odnosno analogno organizacija dugoročno funkcionira dobro.

uspostavile djelotvornu organizacijsku klimu u projektnim timovima propada oko 4/5 projekata (Srića, 2008). Stoga se čini da je za organizacijski uspjeh, bez obzira na vrstu organizacije (profitnu, neprofitnu), za dobro funkcioniranje ljudi u organizaciji (na različitim razinama agregacije), djelotvorna organizacijska klima „conditio sine qua non“ efikasne organizacije. Usprkos navedenom, istraživanja i sustavno upravljanje organizacijskom klimom rijetka su pojava u organizacijskoj praksi, uglavnom zbog složenosti i nejednoznačne operacionalizacije samog koncepta i različitih načina istraživanja i mjerenja.⁸ Zbog važnosti i potencijalne korisnosti djelotvorne organizacijske klime s jedne strane, ali i složenosti i teškoća u istraživanju i primjeni s druge strane, svrha ovog rada je jasno prikazati koncept organizacijske klime, eksplicirati ju za potrebe istraživačkog i praktičnog djelovanja (upravljanja organizacijskom klimom) u kontekstu unaprjeđenja menadžmenta ljudskih resursa.

2. Eksplicacija pojma, uloge i modela organizacijske klime u dosadašnjim istraživačkim naporima

Organizacijska klima upućuje na internu organizacijsku okolinu (organizaciju sustava rada i odnose na relaciji menadžment-zaposlenici) koja znatnim dijelom određuje i ograničava ponašanje članova organizacije pa je činitelj organizacijskog ponašanja. Tako se općenito smatra da pojedinac reagira na određenu situaciju na temelju značenja koje ta situacija za njega ima (Sušan, 2005, 11), pa je opća organizacijska situacija sinonim za konstrukt organizacijske klime. U samom istraživačkom definiranju konstrukta organizacijske klime u kontekstu opće organizacijske situacije prisutna su dva temeljno različita pristupa: realistički/objektivni i subjektivni/fenomenološki (Ekvall, 1987, 177). Prema objektivističkom poimanju organizacijska klima egzistira kao organizacijski realitet, pa se može definirati kao tipično ponašanje, stavovi i osjećaji u organizaciji; uzorci koji su konzistentni kod različitih individua u istim situacijama. Prema toj perspektivi organizacijska klima je organizacijski atribut koji postoji nezavisno od percepcija i apercepcija njezinih članova, pa je objektivni dio organizacijske realnosti. Prema subjektivnom pristupu organizacijska klima

se smatra perceptivnim i kognitivnim strukturiranjem organizacijske situacije od strane članova organizacije. U organizaciji naime postoji kontinuirani tijek događanja, akcija, rutina i procesa koje pojedinci pokušavaju interpretirati tako da im organizacijska okolina postane razumljivija. Tako kreiraju svoju „kognitivnu mapu“, koja im pomaže u davanju značenja onoga što vide i što čuju. Kada članovi organizacije međusobno kontaktiraju događa se razmjena iskustava i apercepcija, njihove osobne kognitivne mape se konfrontiraju i međusobno modificiraju. Tako se u organizaciji percipiraju i interpretiraju događaji. Prema takvom pristupu organizacijska klima se sastoji od običnih apercepcija koje evoluiraju kroz vrijeme i događaje. Bez obzira na pristup u svakoj organizaciji postoje relativno stabilni psihološki uvjeti, koji se smatraju kao objektivna realnost koja je „u zraku“, ili se preferira prikloniti subjektivističkom motrištu, smatrajući organizacijsku klimu kognitivnom mapom psiholoških uvjeta koji su članovi organizacije zajedno kreirali i koju dijele. Iako je ova razlika teorijski jasna, na empirijskoj strani ova razlikovanja nisu odvojena, jer različiti istraživački izvještaji često ne razlikuju ova gledišta. Većina studija organizacijske klime koristi upitnike kojima se ispituju članovi organizacije velikim brojem pitanja o uvjetima u organizaciji. Pitanja su ista bez obzira koji se pristup adaptira, realistički ili fenomenološki. Individualni rezultati se tada agregiraju da bi se dobili rezultati skala organizacijske klime čitave organizacije, ili za dio organizacije kome je opis namijenjen. Organizacijska klima se stoga može promatrati svojstvom organizacije, konglomeratom stavova, osjećaja, ponašanja koji karakteriziraju život u organizaciji (Ekvall, 1996, 105), ili jednostavnije kao percepcija o tome koliko organizacija ispunjava tekuća očekivanja svojih članova (Deshpande i Webster, 1989. prema Wooldridge i Minsky, 2002, 31). Široko je određena kao „skupna percepcija događanja u organizaciji“, a uže kao „zajednička percepcija organizacijske politike, izvedbe, procedure te njihovog formalnog i neformalnog provođenja“, pa tako odražava osobnu orijentaciju organizacije (povezana je dakle s kulturom) te je proizvod sustava vrijednosti i normi (Schneider i dr. 1990, 78). Organizacijsku klimu se

⁸ Kad koncept ima mnogo različitih konceptualizacija, operacionalizacija (načina, mogućnosti, razina mjerenja) kada ga ne krasi iznimna jasnoća, onda se često događa situacija da

brojnim ljudima zapravo nema nikakvog značenja, i da ga stoga nerado sustavno istražuju i praktično primjenjuju. Jednostavnost je često nužna pretpostavka primjene.

može shvatiti i kao radnu psihosocijalnu atmosferu izraženu iskustvom i shvaćanjima zaposlenih.⁹

U pojmovnom razjašnjenju važnu ulogu ima razgraničenje organizacijske klime od drugih vrlo sličnih, a različitih koncepata. Tu treba napraviti dvostruku distinkciju:

- istraživači govore o više kategorija klime pa treba razlikovati organizacijsku klimu od psihološke klime, agregiranih klima (subklima, kolektivna klima, socijalna klima, radna klima) i facetne klime (klima za različite kontekste);
- istraživači uz organizacijsku klimu istražuju i druge slične koncepte ponekad ih ne razlikujući ili ih poistovjećujući pa treba napraviti distinkciju između pojmova kao što su: organizacijska kultura, stavovi prema radu, organizacijsko samopoštovanje, organizacijski sklad (kohezija).

2.1. Razlika organizacijske klime i psihološke klime

Prema Jamesu i Jonesu (1974) i Zvonareviću (1989) razlika između klime kao organizacijskog svojstva i klime kao individualnog svojstva označava razliku organizacijske i psihološke klime. Koncept organizacijske klime tako svoju operacionalu definiciju treba bazirati na prosječnim vrijednostima percepcija i vrijednosti članova organizacije, a koncept psihološke klime trebao bi se koristiti u studijama gdje se koriste individualni opisi kao jedinica analize, bez pokušaja agregacija i stvaranja organizacijske mjere. Stoga se može reći da u organizaciji postoji manja ili veća razlika između psihološke i organizacijske klime, pa to može biti predmetom istraživanja „tzv. klimatskog jaza“ (Ekvall, 1996). Pritom se studira svaka razlika između pojedine psihološke klime i organizacijske klime kao i efekt te razlike na individualne stavove, osjećaje i ponašanje u organizaciji. Dakle, psihološka klima (individualna percepcija i opis organizacijske situacije) predstavlja neagregirane individualne percepcije subjektivne okoline, i bliži je konceptu zadovoljstva poslom (afektivna reakcija na organizacijsku situaciju) nego organizacijskoj klimi, dok je organizacijska klima karakteristika socijalnih sustava.

⁹ Istraživači organizacijske klime nisu se mnogo bavili njenim definiranjem i elaboriranjem već su se više bavili empirijskom provjerom unutarnje i vanjske valjanosti konstrukta (Litwin i Stringer, 1968; Schneider i Barlett, 1970. prema Sušan, 2005.,

2.2. Razlika organizacijske klime i agregiranih klima

Agregirana klima je skup individualnih percepcija objedinjenih na nekoj formalnoj hijerarhijskoj razini (primjerice radna grupa, odjel, poslovni sektor, hijerarhijska razina ili organizacija u cjelini). Ovdje je racionalna pretpostavka da određena grupa unutar organizacije ima značajno različitu klimu od neke druge grupe. Stoga se kaže da je agregirana klima temeljena na statistički utvrđenim razlikama među odjelima odnosno različitim grupama pojedinaca iz jedne organizacije. Tu se onda i razvija polemika među organizacijskim znanstvenicima: jedni tvrde da klimu treba promatrati na razini čitave organizacije (onda je to organizacijska klima), drugi smatraju da ako se želi razumijeti ponašanje treba istraživati klimu sustava (agregirane klime na različitim razinama agregacije), treći tvrde da postoji i ukupna organizacijska klima i organizacijske subklime. Treba istaći da istraživanja daju potporu svim ovim stavovima i da organizacije formiraju različite klime, vjerojatno prema radnim grupama, poslovnim funkcijama i hijerarhijskim pozicijama (Schneider i dr., 1990). Joyce i Slocum (1984) uvode koncept „kolektivne klime“ i pod time misle klimu koja je uobičajena grupi osoba u organizaciji, bez obzira da li pripadaju nekom obliku, jedinici u formalnom smislu. Oni ne agregiraju sve opise klime (jer spajanje različitih opisa nema istu spoznajnu snagu) već spajaju samo one iskaze individua čiji su opisi organizacijske situacije slični, te tako pripadaju konstrukt „kolektivne klime“. Dakle, kolektivna klima je rezultat agregacije samo sličnih opisa organizacijske situacije. Socijalna pak klima predstavlja agregaciju individualnih klima, na nekoj razini agregacije bez obzira na slaganje njezinih članova. Radna klima može se smatrati dijelom organizacijske klime koja se odnosi na percepciju rada, organizacije rada i radnih zadataka u organizaciji. Ona se može smatrati radnim elanom, radnom atmosferom, a u realnosti je povezana sa ostalim klimama. Što se tiče međudnosa organizacijske klime i pojedinca može se navesti njegovu dvosmjernost: s jedne strane svaki je djelatnik organizacije pod utjecajem organizacijske klime, odnosno opće radne i psihosocijalne

14). To je u skladu s istraživačkom koncepcijom da definicije uglavnom služe za komunikaciju s laicima ili kao pomoćno sredstvo istraživača.

atmosfera u organizaciji, a s druge je i sam aktivni čimbenik stvaranja te iste organizacijske klime pa je pojam organizacijske klime važan za objašnjenje i razumijevanje organizacijskog ponašanja.

2.3. Razlika organizacijske klime i facetne (kontekstualne) klime

Istraživači klime govore i o organizacijskim klimama u specifičnim sferama (kontekstualno specifične ili facetne klime), pa se počinje govoriti primjerice i uslužnoj klimi, klimi brižnosti, inovativnoj klimi, sigurnosnoj klimi (...). Primjerice, dvije organizacije mogu imati sličnu sigurnosnu klimu, a različitu klimu uslužnosti. Ovakav pristup organizacijskoj klimi podrazumijeva više instrumenata kojima bi se mjerili različiti aspekti organizacijskih klima, a u istraživanju organizacijske klime tendencija je da se koristi općenitiji klimatski upitnik. Nekoliko ih je opisano u literaturi, a individualni istraživači obično koriste neki od njih. Nedostatak istraživanja specifičnih klima je da je to u suprotnosti s znanstvenim utvrđivanjem utjecaja nezavisnih varijabli na organizacijsku klimu (cilj je utvrditi kakva je pojedina facetna klima), a prednost je dobivanje specijalnog instrumenta za mjerenje različitih aspekata klime kojih može biti i više od dvadeset. Dakle prema facetnom viđenju, organizacijska klima predstavljala bi različite aspekte/facete klime u organizaciji.

2.4. Razlika organizacijske klime i kulture

Organizacijska klima i kultura razlikuju se prvenstveno u vrsti kognicija koje se koriste za njihovo definiranje (Sušanj, 2005). Organizacijska klima je prvenstveno deskriptivan fenomen (temelji se na deskriptivnim uvjerenjima, a organizacijska kultura je prvenstveno kauzalan i normativan fenomen (temelji se na kauzalnim i normativnim uvjerenjima). Deskriptivna uvjerenja definiraju ono što jest iz perspektive pojedinca (opisi organizacijske situacije iz perspektive pojedinca). Kauzalna uvjerenja definiraju zašto je nešto takvo kakvo je i način predviđanja budućih događaja (zašto je organizacijska situacija takva kakva je i kako predvidjeti njezinu budućnost). Normativna uvjerenja definiraju kakva bi organizacijska situacija trebala biti (idealitet). Upravo iz tog razloga različite vrste kognitivnih uvjerenja dobar su temelj za razlikovanje organizacijske klime i kulture. Organizacijska klima više naglašava način na koji pojedinac doživljava svoju socijalnu i inu okolinu, dok organizacijska kultura ističe proces stvaranja te socijalne okoline od neke skupine pojedinaca (neke razine agregacije). Usustavljeno znanje o različitosti koncepata prikazano je u tablici 1.

Tablica 1. Temeljne razlike koncepata organizacijske klime i kulture (Priredeno prema Sušanj, 2005).

ORGANIZACIJSKA KLIMA	ORGANIZACIJSKA KULTURA
Deskriptivna uvjerenja	Kauzalna i normativna uvjerenja
Fenomen individualnih psiholoških procesa	Fenomen na razini određene socijalne jedinice
Relativno trajna karakteristika organizacije	Stabilnija, dugoročnija karakteristika organizacije
Podrazumijeva ahistorijsko snimanje stanja organizacije	Podrazumijeva historijski pristup proučavanju organizacije
Koristi kvantitativnu metodologiju istraživanja	Koristi kvalitativnu metodologiju istraživanja
Psihologijski konstrukt (njezine manifestacije na opažajnoj razini)	Antropološki i sociološki konstrukt (dublje vrijednosti i temeljne pretpostavke)

2.5. Razlika organizacijske klime, stavova prema radu, organizacijskog samopoštovanja i organizacijskog sklada

Rezimirajući navedene odrednice organizacijske klime može se reći da organizacijska klima neizostavno predstavlja misli i doživljaje djelatnika u svezi s poslom koji obavljaju, pa se dio organizacijske klime može obuhvaćati ispitivanjem sličnih varijabli: stavova prema radu, organizacijskog samopoštovanja, organizacijskog sklada. Naime, iako je organizacijska klima deskriptivan fenomen (deskriptivna uvjerenja), nije ju moguće potpuno izolirati od evaluativnih, kauzalnih i normativnih uvjerenja koja svakako imaju utjecaj na njeno formiranje (jer ovisi o ljudima). Kao i kod različitosti organizacijske klime od organizacijske kulture, temeljna razlika prema stavovima prema radu, organizacijskom samopoštovanju i organizacijskom skladu je u tzv. evaluativnim uvjerenjima. Evaluacija redovito podrazumijeva čuvstveni odnos prema predmetu stava. Stav se obično predstavlja kao afektivna orijentacija prema objektu stava (McCormick & Ilgen, 1996, 308). Stavovi prema radu određuju način na koji će zaposlenici doživljavati svoju radnu okolinu. Teoretičari i praktičari najčešće istražuju tri vrste stavova prema radu: *zadovoljstvo poslom*, *zaokupljenost poslom* i *pripadnost organizaciji*. Zadovoljstvo poslom je opći afektivni odnos pojedinca prema svom poslu i cjelokupnoj radnoj situaciji, dakle predstavlja evaluativna uvjerenja prema predmetu stava. To je psihološka dispozicija ljudi prema poslu kojeg obavljaju (Schultz & Schultz, 1986, 327). Ono se obično odnosi na stavove pojedinačnog zaposlenika, ali isto tako se može odnositi i na stav određene grupe. Također, zadovoljstvo poslom može obuhvaćati samo jedan aspekt posla ili se može shvatiti kao sveobuhvatni stav. To znači da zaposlenici mogu biti zadovoljni s jednim aspektom posla (primjerice suradnici) a nezadovoljni s drugim (primjerice plaća). Stoga se praktično obično ispituje više takvih zadovoljstava kao što su primjerice varijable: zadovoljstvo samim poslom, zadovoljstvo menadžerima, zadovoljstvo plaćom, zadovoljstvo suradnicima i zadovoljstvo napredovanjem (...). Zadovoljstvo poslom rezultat je mišljenja radnika o svim za njega relevantnim, intrinzičnim i ekstrinzičnim aspektima posla (Šverko, 1991, 48), stoga jasno imaju važan obol u formiranju organizacijske klime. Zaokupljenost poslom je stupanj u kojem se pojedinac psihološki identificira

sa svojim poslom, odnosno s važnošću posla u njegovoj sveukupnoj slici o sebi, odnosno psihološka identifikacija osobe s njezinim radom, odnosno kao stupanj u kojem je radna situacija centralna za osobu i njen identitet (Lawler i Hall prema Šverko, 1991, 25). Zaokupljenost poslom (evaluativno uvjerenje) tako iako nije organizacijska klima (deskriptivno uvjerenje) ukazuje se kao bitan čimbenik u njenom formiranju. Sasvim će drugačiju organizacijsku klimu stvoriti pojedinci zaokupljeni poslom od onih koje taj posao ne zanima, čiji su interesi esencijalno drugdje. Stoga iako je zaokupljenost poslom važan dio organizacijske klime, kao konstrukt s njom nije istovjetna. Pripadnost organizaciji se definira kao stupanj do kojeg se pojedinac identificira s organizacijom u kojoj radi i koliko je uključen u njeno funkcioniranje, a obuhvaća): a) vjerovanje u organizacijske ciljeve i vrijednosti, te njihovo prihvaćanje, b) spremnost ulaganja napora u obavljanju posla za organizaciju, c) želju da se ostane članom organizacije (Porter i dr., 1974). Mowday i dr. (prema Broke, Russell i Price, 1988) pretpostavili su da je predanost organizaciji širi koncept koji se odnosi na osjećaj pripadnosti ili odanosti organizaciji kao cjelini, a ne na specifičan posao s naglaskom na sukladnost individualnih i organizacijskih ciljeva. Po njima pripadnost organizaciji odnosi se na to koliko se zaposleni identificiraju s organizacijom u kojoj rade, te na to koliko i dalje žele raditi u njoj. Pripadnost organizaciji također je evaluativno uvjerenje, pa iako nije organizacijska klima, važan je čimbenik u formiranju pozitivne i poticajne organizacijske klime. Samopoštovanje (engl. self-esteem) je termin koji se najčešće koristi da bi se izrazilo globalno vrednovanje samog sebe (evaluativno uvjerenje). Pod samopoštovanjem Coopersmith (prema Schultz, 1986) razumijeva evaluaciju kojom pojedinac odražava stav prihvaćanja ili neprihvaćanja samoga sebe. Ta evaluacija upućuje na stupanj uvjerenja u vlastite sposobnosti, važnost, uspješnost ili vrijednost. Koncept o sebi važan je aspekt ličnosti koji znatno utječe na ljudsko funkcioniranje i ponašanje. On predstavlja integrativni sklop stavova koje pojedinac ima o sebi. Sadrži evaluativnu i deskriptivnu komponentu. Organizacijsko samopoštovanje ima bitnu ulogu u formiranju organizacijske klime iako se kao koncept od organizacijske klime razlikuje. Vrlo sličan koncept organizacijskoj klimi s kojom se lako može poistovjetiti i zamijeniti je organizacijski sklad

(kohezija). Kako bi razlučili ova dva pojma treba reći da je organizacijska kohezija dio organizacijske klime, ali naravno nije ukupna organizacijska klima. Osim toga, organizacijski sklad (kohezija) ima i afektivnu, dakle evaluativnu komponentu, pa se i po vrsti uvjerenja razlikuje od organizacijske klime. Prema Golemanu (1997) organizacijski sklad je važan faktor u postizanju maksimalne kvalitete proizvoda određene skupine, a to je stupanj do kojeg su njezini članovi u stanju stvoriti stanje unutrašnjeg sklada koje im omogućava korištenje punog potencijala svakog pojedinog člana. Prema navedenom autoru zaključuje se da skladni odnosi omogućuju skupini da maksimalno iskoristi sposobnosti svojih najkreativnijih i najnadarenijih članova. Organizacijski sklad može se istraživati kao dio organizacijske klime. U kontekstu efikasnog funkcioniranja radnih timova (djelotvorne organizacijske klime također se spominje pojam sinergije koja upućuje na pojam organizacijskog sklada. Naime, sinergija je stanje koje postiže radni tim kada su međusobni odnosi snažni, članovi tima visoko motivirani i međuovisni te je izgrađeno zajedničko povjerenje. Sinergija nije neočekivan fenomen već je rezultat kumulativnog ulaganja u radne timove (Wong, 2007, 203-204). Sinergija je također pojam koji se može tretirati kao rezultat djelotvorne organizacijske klime.

Što se tiče odnosa organizacijske klime sa drugim organizacijskim varijablama (modela klime) treba reći da danas još ne postoji jedan sveobuhvatni model etiologije organizacijske klime jer bi takav morao biti ekstremno kompleksan (brojne, različite varijable u različitim interakcijama¹⁰ utječu na organizacijsku klimu). Rutine, pravila, procedure, strategije, politike, i fizička okolina - svi ti čimbenici provociraju reakcije uključenih ljudi. Reakcije u obliku ponašanja, osjećaja, stavova čine organizacijsku klimu u njenom realnom smislu, ali i ljudi su dio organizacijske situacije (organizacijski kontekst modelira ljudske reakcije). Osoba X je čimbenik okoline Y i obrnuto (okolina Y je čimbenik osobe X). Također je i interakcija između članova organizacije važan dio klime. Stoga su dosadašnji

modeli uglavnom opća pojednostavljenja, ili pak uzimaju samo jedan segment općeg modela koji nastoje objasniti. Payne i Pugh (1976.) tako pojednostavljeno baziraju svoj model organizacijske klime na ideji da strukturalne organizacijske varijable najvećim djelom determiniraju klimu. Otkrili su dvije temeljne varijable koje objašnjavaju više jasnih korelacija s organizacijskom klimom: decentralizacija i veličina organizacije. De Cook i dr. (1985.) prema Ekvall (1996.) u modelu organizacijske klime dokazuju i druge uzročne faktore: organizacijski kontekst, organizacijska struktura, politika prema kadrovima i menadžerska strategija.

U svim dosadašnjim modelima organizacijske klime još uvijek treba biti razjašnjena uloga osoba-artikulatora, kreatora i deskriptora klime. Vanjski faktori kao što su tehnologija, tržište, uvjeti vlasništva, vrsta imovine (aktive) u organizaciji (...) također mogu imati modificirajući utjecaj na odnose između drugih (korelacijskih ili uzročnih) varijabli i organizacijske klime. Od internih organizacijskih faktora svakako bi strateški menadžment (načini suočavanja i ovladavanja okolinom) i osobni menadžment (vođenje) organizacije trebalo direktno uključiti u jedan takav cjeloviti objašnjavajući model organizacijske klime. Jedan od postojećih plauzibilnih općih kontekstualnih klimatskih modela prikazan je u shemi 1.

U priloženom modelu opća kultura (kultura šire okoline) djeluje na organizacijsku klimu koja pak uz pomoć menadžmenta ljudskih resursa¹¹ (njezinih praksi) djeluje na organizacijsku klimu.

Organizacijska klima pak djeluje na psihološka stanja zaposlenika (kognitivna, emocionalno-motivacijska, vrijednosna) koja se odražavaju u ponašanjima i onda konačno u organizacijskoj uspješnosti. Iz predočenog postaje razvidno da je unaprjeđenje organizacijske učinkovitosti i optimalno korištenje ljudskih resursa organizacije snažno povezano s konceptom organizacijske klime, koja je praktično redoviti moderator svih organizacijskih procesa.

¹⁰ Primjerice stupanj decentralizacije može generirati sasvim različite klime u dvije iste organizacije, jer dobna struktura radne snage ne mora biti ista, a ona može presudno utjecati na klimu.

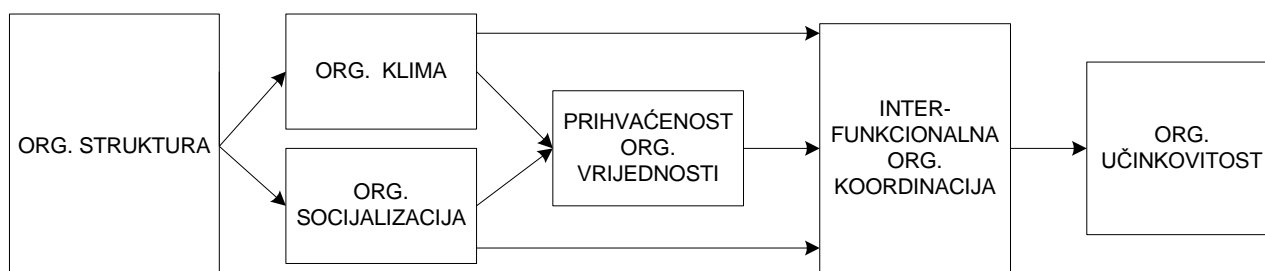
¹¹ Menadžment ljudskih resursa je disciplina koja se sržno bavi politikom ljudskih resursa u organizaciji, dakle uređuje odnose na relaciji menadžment-zaposlenici (Delarue i dr., 2008., 143-144.).



Shema 1. Organizacijska klima unutar šireg sustava (Koopelman, Brief & Guzzo, 1990 prema Šegotić, Jaković & Sušanj, 2006)

U jednom ovakvom općem organizacijskom modelu, organizacijska klima se može vidjeti kao interventna varijabla u procesu između inputa i outputa, a na taj proces ima modificirajući utjecaj. Organizacijska klima tako utječe na psihološke procese, potičući/degradirajući ključna ponašanja zaposlenika te tako ostvaruje utjecaj na rezultate organizacijskih operacija. Također se može tvrditi da organizacijska

klima određuje rezultate koje će organizacija biti u mogućnosti ostvariti od svojih resursa, primjerice u obliku profita, inovacija ili zadovoljstva poslom. Jedan od modela organizacijske klime koji organizacijsku klimu povezuje sa organizacijskom strukturom, vrijednostima (organizacijska kultura), interfunkcionalnom koordinacijom i organizacijskom učinkovitošću prikazan je u shemi 2.



Shema 2. Model odnosa organizacijske klime s drugim internim organizacijskim varijablama (Woolridge & Minsky, 2002)

Na shemi 2. je vidljivo da organizacijska struktura može igrati ulogu organizacijske kulture jer vrši modifikaciju ponašanja s konačnim ciljem interfunkcionalne koordinacije i organizacijske

djelotvornosti. Stoga se organizacijska struktura ukazuje kao važan faktor organizacijske klime, budući da su predočena istraživanja i nalazi potvrdili efekte strukture na medijske varijable

(organizacijske klime, prihvaćenih organizacijskih vrijednosti, interfunkcionalne koordinacije) i zavisnih varijabli organizacijske učinkovitosti (Woolridge & Minsky, 2002, 36).

Također, uz organizacijsku strukturu kao bitni utjecajni čimbenici koji nisu navedeni u modelu mogli bi se navesti misija i strategija te menadžment ljudskih resursa (Senge, 1990. prema Ivancevich, 1995, 8).

3. Elementi organizacijske klime

Istraživači još uvijek nisu jednoznačno odredili od kojih se elemenata sastoji organizacijska klima. Rezultati istraživanja ukazuju da je to različiti skup deriviranih faktora, odnosno dimenzija organizacijske klime. Jedan od mogućih integralnih općih sadržaja organizacijske klime nude Wilson, Webb, Corbet, 1994. (prema Pastuović, 1999, 561-562):

1. Organizacijska ekologija. Odnosi se na fizički i materijalni vid organizacije (zgrade, postrojenja, oprema, veličina, novčana sredstva);
2. Organizacijski kontekst (milje). Odnosi se na psihološke i demografske osobine menadžera i djelatnika kao što su obrazovanje, radno iskustvo, socioekonomski položaj, vrijednosna orijentacija i slično.
3. Socijalni sustav organizacije. Odnosi se na pravila prema kojima se trebaju ponašati društvene (socijalne) skupine u organizaciji (menadžeri, profesionalci, administrativci, izvršioc i slično).
4. Organizacijska kultura.¹² Odnosi se na sustav vjerovanja i vrijednosti koje se očituju u obredima, ritualima, ceremonijama, običajima, odijevanju, grupnim normama privrženosti organizaciji, suradničkom ponašanju i kolektivnim očekivanjima.

Međutim iz činjenice različitih shvaćanja i pristupa istraživanju organizacijske klime, još uvijek nije jednoznačno utvrđeno od kojih se konkretnijih elemenata sastoji. Je li organizacijska klima nediferencirana suma percepcija ili se sastoji od facetno specifičnih klima? Muscinsky (1976, prema Sušan, 2002) prema svojim istraživanjima pokazuje

različit skup deriviranih faktora odnosno dimenzija organizacijske klime. Iako postoji veći broj pokušaja da se pronađe zajednički nazivnik strukturi organizacijske klime u različitim tipovima organizacije najčešće se navode pet faktora organizacijske klime (Konrad i Kline, 1986.; Sušan, 1987.; prema Sušan, 2002): *Struktura* (osjećaj koji zaposlenici imaju o ograničenjima koja proizlaze iz organizacijske strukture i naglašavanja pravila, normi, propisa); *Podrška i toplina* (percipirana pomoć i podrška od strane rukovoditelja i drugih zaposlenika, te opći osjećaj o međuljudskim odnosima u organizaciji); *Rizik* (osjećaj o poželjnosti preuzimanja rizika u poslu i organizaciji); *Identitet* (opći doživljaj pripadnosti i lojalnosti organizaciji); *Standardi* (percipirana važnost postavljenih ciljeva i standarda kvalitete i učinkovitosti).

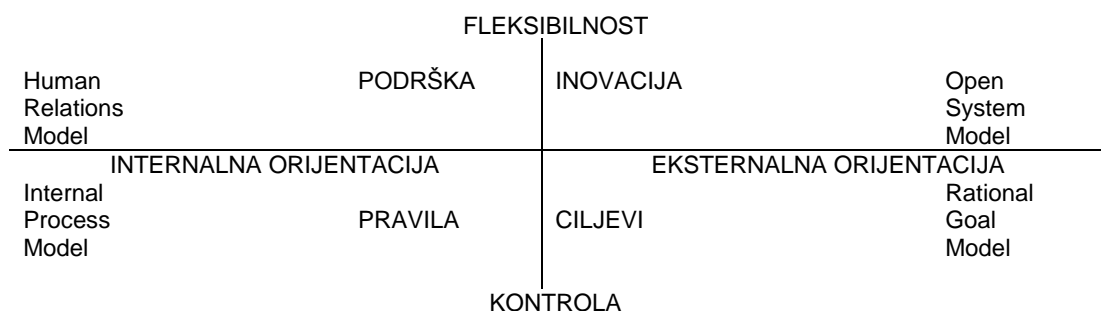
Prema Quinn i Rohrbaughovom modelu organizacijske analize (Quinn & Rohrbaugh, 1983), model organizacijske klime se sastoji od tri temeljne osi (dimenzije): prva os je vrijednosna dimenzija koja se odnosi na organizacijsko usmjerenje od internalnog (mikro) naglašavanja dobrobiti i razvitka ljudi u organizaciji i eksternalnog (makro) naglašavanja dobrobiti i razvitka same organizacije. Druga os odnosi se na organizacijsku strukturu, od naglašavanja stabilnosti do naglašavanja fleksibilnosti. Treća os odnosi se na načine i ciljeve, od naglašavanja važnih procesa (planiranja i postizanja ciljeva) do naglašavanja ciljeva (završnih izlaza, primjerice proizvodnost). Kombinacijom ovih osi dobivena su četiri oblika organizacijskog ponašanja tj. klimatskih ozračja (shema 3) koji se podudaraju s četiri temeljne teorije organizacije: *Human Relations Model* u kojem je naglašena kohezija i moral, dok je cilj razvoj ljudskih potencijala (podrška); *Open Systems Model* naglašava fleksibilnost i vještinu, a cilj je rast i stjecanje potencijala organizacije (inovacije); *Internal Process Model* u kojem je naglašeno informiranje i komunikacija, a cilj je stabilnost i kontrola (pravila); *Relation Goal Model* gdje se naglašavaju planiranje i postizanje ciljeva, a cilj je proizvodnost i djelotvornost (ciljevi).

Moosova konceptualizacija organizacijske klime (Moos, 1974.; 1979.; 1986.; 1987) sastoji se od

¹² Treba reći da pojedini autori smatraju i obrnuto, odnosno organizacijsku klimu dijelom organizacijske kulture (primjerice, Armstrong, 1990).

dimenzija odnosa, osobnog razvoja ili orijentacije prema cilju, te dimenzija održavanja i promjene sustava. Njegova konceptualizacija rezultat je istraživanja organizacijske klime u različitim organizacijskim miljeima (školskim ustanovama,

studentskim domovima, psihijatarskim bolnicama, korekcijskim ustanovama za odrasle i malodobne delinkvente, obiteljima, radnom miljeu, vojnim ustanovama, psihoterapeutskim ustanovama i staračkim domovima).



Shema 3. Pojednostavljen prikaz spacialnog modela organizacijske efikasnosti (Quinn & Rohrbaugh, 1983)

Dimenzija odnosa opisuje kvalitetu i intenzitet odnosa među ljudima u određenoj sredini. Njima se procjenjuje opseg u kojem su ljudi uključeni u sredinu, u kojemu podupiru i pomažu jedni drugima, te u kojem mogu slobodno i otvoreno izražavati svoja mišljenja. Dimenzija osobnog razvoja ili orijentacija prema cilju odnosi se na temeljne ciljeve pojedine sredine, odnosno na način na koji okolina potiče ili onemogućava razvoj pojedinca. Dimenzija održavanja i promjene sustava mjeri opseg u kojemu u danoj okolini vlada red, koliko je ona organizirana, koliko su jasna očekivanja od pojedinaca, koliko je stupanj kontrole, te koliko je okolina spremna na promjene. Dimenzije i njihovi opisi navedeni su u tablici 2.

James i James (1989, prema Sušan, 2002) predlažu četiri empirijski utvrđena faktora organizacijske klime: 1. Podrška i facilitacija rukovoditelja; 2. Stres vezan za ulogu i nedostatak harmonije; 3. Izazovnost posla i autonomija; 4. Kooperacija, toplina i prijateljstvo u radnoj grupi. Navedeni autori pokušavaju različita socijalna okruženja opisati pomoću manjeg broja faktora klime koji obično variraju od tri do šest. Stoga Schneider (1985) i Muschinsky (1976, prema Sušan, 2002) opravdano zaključuju da su uzroci razlika u dobivenim faktorima u različitim organizacijskim uvjetima i događajima. Ako se organizacijska klima eksplicira kao percepcija radne okoline, teško se može očekivati da će jednak skup faktora postojati u različitim radnim okolinama

gdje postoje specifični oblici organizacijske prakse i procesa. Stoga i Rousseau (1988) naglašava potrebu za preciznijom specifikacijom i operacionalizacijom konstrukta organizacijske klime. Istraživanja koja koriste pojam facetno-specifične organizacijske klime (primjerice, organizacijska klima koja se odnosi na klimu inovacija, sigurnost u radu ili pak klima usmjerena na pružanje usluga) predlažu da treba precizno odrediti vrstu organizacijske klime koju se ispituje. Ovakav pak pristup čini odmak od gledanja na organizacijsku klimu kao višedimenzionalni konstrukt (Rousseau, 1988). Tako istraživači navode sljedeće facete organizacijske organizacijske klime: 1. Klima organizacijske pravde; 2. Klima vodstva (leadershipa); 3. Klima interpersonalnog tretmana; 4. Klima različitosti; 5. Klima demografske različitosti; 6. Klima inovacija; 7. Klima kontinuiranog učenja; 8. Klima timskog rada; 9. Klima uslužnosti kupcima. Navedene klime iako konceptualno ne spadaju u organizacijsku klimu (u deskriptivna uvjerenja) još se u istraživanjima mogu nadopunjavati varijablama stavovima prema organizaciji (evaluativna uvjerenja) te se u tom kontekstu spominju: 1. Zadovoljstvo poslom; 2. Posvećenost organizaciji (engl. commitment); 3. Organizacijska očekivanja; 4. Organizacijska fluktuacija; 5. Angažiranost na zadatku; 6. Psihološko osnaženje (engl. empowerment) na radnom mjestu; 7. Organizacijski konflikti.

Tablica 2. Elementi organizacijske klime prema modelu realne radne okoline (Moos, 1986).

DIMENZIJA ODNOSA	OPIS SUBSKALE
1. Uključenost	opseg u kojem su djelatnici zainteresirani za, te predani svom poslu
2. Kolegijalna kohezija	opseg u kojem se djelatnici ponašaju prijateljski i pružaju podršku jedni drugima
3. Podrška rukovoditeljima	opseg u kojem rukovoditelji pružaju podršku djelatnicima i potiču ih da si međusobno pomažu
DIMENZIJA OSOBNOG RAZVOJA	
4. Autonomija	opseg u kojem se djelatnike potiče da u svom radu budu nezavisni i da se u radu oslanjaju na vlastite odluke
5. Orijentacija na zadatak	stupanj naglašavanja dobrog planiranja aktivnosti, djelotvornosti i izvršavanja radnih obaveza
6. Radni pritisak	stupanj u kojem radni i vremenski pritisak dominiraju u radnom miljeu
DIMENZIJA ODRŽAVANJA I PROMJENE SUSTAVA	
7. Jasnoća	opseg u kojem djelatnici znaju što mogu očekivati u svakodnevnoj rutini i koliko su jasna pravila i propisi
8. Kontrola	opseg u kojem rukovoditelji koriste pravila i pritiske da bi držali djelatnike pod kontrolom
9. Inovativnost	stupanj naglašavanja raznolikosti, promjena i novih pristupa u radu
10. Fizički komfor	opseg u kojem fizička okolina doprinosi ugodnom radnom ozračju

Organizacijska klima se spominje i u kontekstu instrumenta za dijagnostiku vitalnih znakova organizacije (www.sixseconds.com/ovs.php, 2008). Spomenuti izvor navodi pet temeljnih faktora organizacijske klime uz jedan preklapajući koji je prisutan u svim dimenzijama (tj. organizacijsko povjerenje): 1. Odgovornost i dužnost (odgovara na pitanje jesu li zaposlenici motivirani preuzimati odgovornosti); 2. Suradnost i rješavanje problema (odgovara na pitanje da li ljudi međusobno komuniciraju i dijele informacije, te da li zajednički rješavaju probleme); 3. Percepcija vođenja (odgovara na pitanje razine privrženosti sljedbenika prema njihovim vođama te kako su percipirani od strane svojih sljedbenika); 4. Orijentacija na zadatak (odgovara na pitanje uključenosti u njihovu organizaciju, misiju i njezino provođenje, uz procjenu osjećaja pripadnosti organizaciji); 5. Adaptacija na promjene, prilagodljivost, snalažljivost (odgovara na pitanje da li zaposlenici traže promjene i da li su spremni im se adaptirati); 6. Povjerenje (odgovara na

pitanje da li ljudi imaju smisao i vjeru u organizaciju i njene vođe, bave li se ljudi „zaštitom svojih leđa“ umjesto da daju maksimalni doprinos). Organizacijski znaci vitalnosti (djelotvorne organizacijske klime) povezuju se s sljedećim organizacijskim varijablama: identifikacijom spremnosti, privrženosti i vještine promjeni; identifikacijom vrijednosti, emocionalnom inteligencijom i ponašanjima potrebnim za uspjeh; znakovima upozorenja menadžerima o potrebi i mogućnostima treninga, komunikaciji i razvoju; strategijom održivog razvoja. Prema navedenom izvoru navedene dimenzije kao nezavisne varijable objašnjavaju 57,7 % organizacijske performanse (zavisne varijable izražene kao izvještaji samoeфикаsnosti u multiploj regresijskoj analizi). Iz navedenog pregleda strukture, elemenata i načina dolaženja do dijagnostičkih podataka o organizacijskoj klimi, za zaključiti je da organizacijska klima sve više zaokuplja pažnju istraživača iz njene nesumnjivo važne heurističko-

znanstvene uloge, ali i praktičnog smisla unaprijeđenja organizacijske djelotvornosti.

4. Djelotvorna organizacijska klima i njene potencijalne koristi u kontekstu unaprijeđenja menadžmenta ljudskih resursa

Iako nije moguće dati odgovor djelotvorne organizacijske klime za sve kontekste, općenito se djelotvorna organizacijska klima može shvatiti kao način mogućeg obogaćivanja rada, radnih uvjeta i ukupnog radnog ozračja u organizacijama, s nekom vizijom izvrsnosti. Tako je u općenitom smislu u djelotvornoj organizacijskoj klimi ugodna radna klima, prisutan je "duh" povjerenja, njeguju se visoke etičke vrijednosti i uvažava se dostojanstvo čovjeka. U takvoj se sredini svi manje-više osjećaju ugodno, posao je zadovoljstvo, a pozitivni radni rezultati postižu se takoreći nenapornom lakoćom. Iz obilježja djelotvorne organizacije (Peters i Waterman, 1982, Brajša, 1997, Bahtijarević-Šiber, 1999, Bieneck, 2006) mogu se izlučiti bitni elementi djelotvorne organizacijske klime za 21. stoljeće: klima lakog prihvaćanja promjena; participativnog, demokratskog upravljanja i tolerancije; neformalne komunikacije bez posrednika; timskog rada i odlučivanja; snažne vizije i entuzijazma; vrhunskih postignuća, stalnog rasta i razvoja, spontanosti, povjerenja, etičnosti, općenito poticajnih i motivirajućih psihosocijalnih radnih uvjeta. To je klima gdje vlada zajedničko povjerenje, međuzavisnost, odgovornost, vrednovanje individualnih razlika, transparentnost, učenje i priznanje (Wong, 2007, 48). U kreiranju dobre radne atmosfere menadžment treba slijediti pravila uljudnosti, dobrohotnosti i uslužnosti te pritom biti veseo, obziran, uljudan i od pomoći (Templar, 2011, 48). Uz te manje-više nematerijalne uvjete za koje nisu potrebna nikakva posebna dodatna materijalno-financijska ulaganja, može se mnogo učiniti na poboljšanju materijalnih radnih uvjeta koji bi trebali pogodovati čovjekovim osjetilima i prilagođenosti

rada čovjeku. U izgradnji radnih prostora trebalo bi težiti uporabi zdravih po mogućnosti prirodnih građevinskih elemenata, a i unutrašnjost se prostora može uz manja ulaganja, opremiti tako da bude funkcionalan (ergonomski) i ugodan. Ako bi se mogao dati zorni opći idealni primjer djelotvorne organizacijske klime onda bi to bio znanstveno-futuristički serijal "Enterprise".¹³ Neprimjerena (neadekvatna ili suboptimalna) organizacijska klima se sve češće povezuje s poslovno-ekonomskom neučinkovitošću, naročito u poslovima gdje dominira intelektualna i kreativna komponenta s tzv. radnicima znanja. Stoga takve kompanije sve veću pažnju usmjeruju na ovaj organizacijski fenomen. U organizacijama gdje egzistira nepovoljna i ljudima neprimjerena organizacijska klima zaključuje se da je riječ o lošoj organizaciji i lošem menadžmentu, jer su njegovi učinci ne samo psihosocijalno već i poslovno-ekonomski nepovoljni za organizaciju (smanjenje kvalitete i kvantitete učinka, smanjenje kreativnosti i sposobnosti rješavanja problema, sabotaža, napuštanje radnih mjesta, suboptimalna alokacija ljudskih resursa, zdravstveni problemi čija je negativna manifestacija mjerljiva putem apsentizma, povreda i nezgoda na radu, profesionalnih bolesti, te različitih bihevioralnih problema koji ometaju organizacijsku djelotvornost. Ulaganja u organizacijsku klimu (koja su najvećim dijelom socijalna ulaganja, a manjim dijelom su to materijalna ulaganja jer se tiču poboljšanja fizičkih radnih uvjeta) svakako treba doživljavati i tretirati kao investiciju. Stoga su aktivnosti usmjerene na djelotvornu organizacijsku klimu važan ekonomski zadatak poduzeća s sljedećim mogućim koristima:

A. DIREKTNE KORISTI

- A.1. Bolje korištenje organizacijskih kapaciteta (uz smanjen apsentizam i fluktuaciju bolje se može planirati i iskoristiti postojeći kapaciteti strojeva i opreme, ali i radni kapaciteti ljudskih resursa);
- A.2. Poboljšana produktivnost (dobri radni uvjeti potiču produktivnost u kvalitativnom i

¹³ Organizacijska klima je toliko specifična za svaku organizaciju da se ne može naučiti posredno primjerice iz knjiga i/ili udžbenika, već isključivo neposredno u direktnoj interakciji s ljudima. To je najzornije, prikazano u znanstveno-fantastičnom serijalu "Star tracks", pa se kroz seriju uviđa da je uspješnost misije i pojedinih zadataka u organizaciji svemirskog broda "Enterprise" upravo u izravnoj i nezamijenljivoj funkciji s organizacijskom klimom i organizacijskim skladom, hijerarhiji usprkos. Djelotvorna organizacijska klima pritom podržava, a ne

narušava organizacijsku strukturu i njezino efikasno funkcioniranje. Iako je futuristički, navedeni serijal iznimno dobro prikazuje vrstan menadžment ljudima (što nije isto što i menadžment ljudskim resursima jer se bavi samo funkcijom rukovođenja) i organizacijskom klimom s jasno prikazanim pozitivnim posljedicama pozitivne organizacijske klime, kao i povremenim posljedicama narušenog organizacijskog sklada.

kvantitativnom smislu. To je naročito vidljivo kod intelektualnih, odnosno informacijama zahtjevnih zanimanja);

A.3. Smanjenje apsentizma (smanjenje troškova uslijed gubitaka u proizvodnji);

A.4. Smanjivanje broja i težine nezgoda na radu i profesionalnih oboljenja (značajno poboljšanje sigurnosti vezano je uz poboljšane psihosocijalne tretmane, čiji je glavni efekt smanjenje inače za tretman iznimno skupih nezgoda, profesionalnih oboljenja, bihevioralnih smetnji).

B. INDIREKTNE KORISTI

B.1. Smanjivanje troškova zdravstvene i socijalne skrbi;

B.2. Produženje radne sposobnosti (kasniji odlazak u mirovinu).

C. EMOCIONALNO-MOTIVACIJSKE KORISTI

C.1. Poboljšanje zadovoljstva poslom;

C.2. Poboljšanje radne atmosfere i osjećaja opće dobrobiti;

C.3. Poboljšanje komunikacije pojedinaca i grupa;

C.4. Poboljšanje vještina suočavanja sa stresom;

C.5. Poboljšanje motivacije.

Spomenuta poboljšanja direktno se i indirektno reflektiraju na poboljšane performanse i kvalitetu organizacijskih procesa i rezultata, dakle konkurentnost. Temeljem navedenog može se ustvrditi da je organizacijska klima s poslovno-ekonomskog gledišta strateški organizacijski čimbenik, čimbenik koji zaslužuje pažnju menadžmenta, a menadžmenta ljudskih resursa napose, jer označava mogućnost značajnog unaprijeđenja poslovnih procesa, projekata i njihovih konačnih rezultata. Zapravo je organizacijska klima sadržajno i suštinski povezana s menadžmentom ljudskih resursa, jer organizacijska klima može biti tretirana kao posebna funkcija ili praksa menadžmenta ljudskih resursa, ali se također može smatrati posljedicom svih ostalih praksi menadžmenta i menadžmenta ljudskih resursa, odnosno jednim od pokazatelja njihove uspješnosti. Naime, većina postojećih istraživanja ne može dokazati da investiranje u aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa uzrokuje superiorni financijski rezultat, jer ne mjere druge ključne elemente bitne za strateški uspjeh organizacije (primjerice organizacijska klima), pa ostaje neodgovoreno kako

radne grupe i zaposlenici (organizacijska klima) utječu na ključne procese i rezultate (Cascio & Boudreau, 2008, 16).

ZAKLJUČCI

Organizacijska klima je važan čimbenik za unaprjeđenje prakse menadžmenta ljudskih resursa jer utječe na organizacijske i psihološke procese komunikacija, rješavanja problema, odlučivanja, rješavanja konflikata, učenje, motivaciju, utječe na zadovoljstvo poslom, organizacijsko blagostanje, pa tako posredno i neposredno utječe na organizacijsku produktivnost i efikasnost. Iako je iz organizacijskog iskustva i dosadašnjih istraživanja postalo koliko-toliko jasno da je koncept organizacijski važan, on je ujedno i vrlo složen i nejednoznačan (pojmovno, sadržajno, operacionalno). U pojmovnom razjašnjenju i za olakšanu istraživačku djelatnost važnu ulogu ima razgraničenje organizacijske klime od drugih vrlo sličnih, a različitih koncepata. Stoga je izvršeno razlikovanje organizacijske klime od pojmova: 1) psihološke klime, agregiranih klima (subklima, kolektivna klima, socijalna klima, radna klima) i kontekstualnih klima (facetna klima); kao i 2) organizacijske kulture, stavova prema radu (zadovoljstvo poslom, zaokupljenost poslom i pripadnost organizaciji), organizacijskog samopoštovanja, organizacijskog sklada (kohezije). Naime, u istraživačkim izvješćima se ovi koncepti često preklapaju što dovodi do nejasnoća i nekonzistentnih zaključaka.

U radu su nadalje prezentirani neki sadržaji koncepta organizacijske klime koji se koriste u istraživanju i praksi, te su predočena dva modela odnosa organizacijske klime s drugim organizacijskim varijablama.

Eksplirano je što je to djelotvorna organizacijska klima za 21. stoljeće (kakvoj organizacijskoj klimi treba težiti), a iz brojnih obilježja djelotvorne organizacije izlučeno je da bi to trebala biti organizacijska klima sa sljedećim karakteristikama: klima lakog prihvaćanja promjena; participativnog, demokratskog upravljanja i tolerancije; neformalne komunikacije bez posrednika; timskog rada i odlučivanja; snažne vizije i entuzijazma; vrhunskih postignuća; stalnog rasta i razvoja; spontanosti; povjerenja, etičnosti, i funkcionalnih radnih uvjeta. Navedene su i brojne potencijalne koristi od djelotvornog upravljanja organizacijskom klimom: 1) Direktno koristi (bolje korištenje organizacijskih

kapaciteta, poboljšana produktivnost, smanjenje apsentizma, smanjenje broja težine nezgoda na radu i profesionalnih oboljenja); 2) Indirektne (smanjivanje troškova zdravstvene i socijalne skrbi, produženje radne sposobnosti); 3) Emocionalno-motivacijske koristi (poboljšanje zadovoljstva poslom, poboljšanje radne atmosfere i osjećaja opće dobrobiti, poboljšanje komunikacije pojedinaca i grupa, poboljšanje vještina suočavanja sa stresom, poboljšanje motivacije).

Utvrđeno je da se organizacijska klima može tretirati kao posebna funkcija ili praksa menadžmenta

ljudskih resursa, ali i kao posljedica svih ostalih praksi menadžmenta i menadžmenta ljudskih resursa, odnosno jednim od pokazatelja njihove uspješnosti.

Za rezimirati je da je organizacijska klima istraživački privlačan, ali i kompleksan istraživački predmet, tako da ima visoku heurističku vrijednost. Za praktičnu organizacijsku upotrebu važno je uočiti njezinu stratešku važnost za uspješan menadžment i organizaciju, naročito u dijelu upravljanja ljudskim resursima i ljudima.

Citirani radovi

- Armstrong, M. (1990), How to be an even better manager, London, Rogan Page.
- Bahtijarević, Šiber, F. (1999), Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing.
- Bieneck, H. J. (ur.), (2006), The Economic Efficiency of Health and Safety at Work, Federal, Dortmund: Institute for Occupational Safety and Health.
- Broke, P. P., Russell, D. W., Price J. L. (1988), Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement and organizational commitment, *Journal of Applied Psychology*, 73: 139-145.
- Cascio, W. F., Boudreau, J. W. (2008), Investing in people: Financial impact of human resource initiatives, New Jersey, Pearson Education, Inc., Publishing as FT Press.
- Delarue, A., Van Hootegem, G. Procter, S., Burrigge, M. (2008), Teamwork and organizational performance: A review of survey-based research, *International Journal of Management Reviews*, 10 (2): 127-148.
- Ekvall, G. (1987), The climate metaphor in organizational theory. U: Bass, B. M., Drenth, P. J. D. (ur.), *Advances in organizational psychology: An International review* (str.177-190), Newbury Park, Sage Publication.
- Ekvall, G. (1996), Organizational climate for creativity and innovation, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (1):105-123.
- Goleman, D. (1997), Emocionalna inteligencija na poslu, Zagreb, Mozaik knjiga.
- Ivancevich, J. M. (1995), Human Resource Management, International Edition, IRWIN.
- Joyce, W. F., Slocum, J. W (1984), Collective Climate: Agreement as a Basis for Defining Aggregate Climates in Organizations, *Academy of Management Review*, 27 (4): 721-742.
- Kopelman, R. E., Brief, A. P., Guzzo, R. A. (1990), The role of climate and culture in productivity, U: B. Schneider (ed.) *Organizational climate and culture*, (282-318), San Francisco: Jossey-Bass.
- Koys, D. J., DeCotiis, T. A. (1991), Inductive Measures of Psychological Climate, *Human Relations*, 44 (3): 265-285.
- Lewin, K., Lippitt, R., White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behaviour in experimentally created «social climates». *Journal of Social Psychology*, 10: 271-299.
- Mc Cormik, E. J., Ilgen, D. (1992), *Industrial and organizational psychology*, Routhledge, Musselburgh.
- Moos, R. H. (1974), *Evaluating Treatment Environments: A Social Ecological Approach*, New York: John Willey and sons.
- Moos, R. H. (1979), *Evaluating Educational Environments: Procedures, methods, findings and policy implications*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Moos, R. H. (1986), *Work Environment Scale manual*, 2nd ed., Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Moos, R.H. (1987), *The Social Climate Scales: A users guide*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2006), *Menadžment ljudskih potencijala: postizanje konkurentske prednosti*, Zagreb, Mate d. o.o..
- Pastuović, N. (1999), *Edukologija: integrativna znanost o sustavu cjeloživotnog obrazovanja i odgoja*, Zagreb, Znamen.
- Payne, R. L. i Pugh, D. S. (1976), Organizational structure and climate. U: Dunnette, M. D. (ur.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (str. 1125-1173), Chicago, Rand McNally.

- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., Boulian, P. V. (1974), Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59: 603-609.
- Quinn, R. E., Rohrbaugh, J. (1983), A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis, *Management Science*, 29 (3): 363-377.
- Rousseau, D. M. (1988), The construction of climate in organizational research. U: Cooper, C. L., Robertson, I. (ur.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (str. 39-158), New York, John Wiley and Sons Ltd.
- Schneider, B. i dr. (1990), *Organizational climate and culture*, San Francisco-Oxford, Jossey-Bass Publishers.
- Shultz, D., Shultz, S. E. (1986), *Psychology and industry today*, New York, Macmillan Publishing Company.
- Srića, V. (2008), Od poduzeća temeljenog na strahu do zdravog poduzeća. 1. međunarodni kongres "Era nove ekonomije i novih zanimanja: Stres i mobbing", plenarno predavanje, Split, 7.-9. studenog 2008.
- Sušanj, Z. (2002), *Organizacijska klima i kultura u okviru modela suparničkih vrijednosti*, Zagreb, Filozofski fakultet, doktorska disertacija.
- Sušanj, Z. (2005), *Organizacijska klima i kultura*, Jastrebarsko, Naklada Slap.
- Šegotić, L., Jaković, D., Sušanj, Z. (2006), Istraživanje organizacijske klime i zadovoljstva poslom u hrvatskim poduzećima: Prikaz HROK projekta. Zagreb: AT ADRIA d. o. o., Usmeno priopćenje na 14. godišnjoj konferenciji hrvatskih psihologa, Vodice, 25.-28. listopada 2006.
- Šverko, B. (1991), Značenje rada u životu pojedinca: radne vrijednosti, važnost rada i otuđenje. U: V. Kolesarić, M. Krizmanić, B. Petz (ur.). *Uvod u psihologiju-Suvremena znanstvena i primijenjena psihologija* (str. 17-56), Bjelovar, Grafički zavod Hrvatske.
- Templar, R. (2011), *The rules of management: A definitive code for managerial success*, International Edition, Prentice Hall Business, Pearson education limited.
- Wong, Z. (2007), *Human factors in project management: Concepts, tools and techniques for inspired teamwork and motivation*, San Francisco, John Wiley & Sons Inc.
- Woolridge, B. R., Minsky, B. D. (2002), The role of climate and socialization in developing interfunctional coordination, *The Learning Organization*, 9 (1): 29-38.
- www.sixseconds.com/ovs.php (Pristupljeno, 2. 07. 2008).
- Zvonarević, M. (1989), *Socijalna psihologija*, Zagreb, Školska knjiga.

Datum prve prijave: 19.08.2012.

Datum prihvatanja članka: 16.11.2012.

Kako citirati ovaj rad?

Style – **APA Sixth Edition:**

Bogdanović, M. (2013, 01 15). Organizacijska klima u funkciji unaprjeđenja menadžmenta ljudskih resursa. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 1(1), 1-17. Retrieved from www.meste.org/fbim/FBIM_1_2013/_01.pdf

Style – **Chicago Fifteenth Edition:**

Bogdanović, Mario. "Organizacijska klima u funkciji unaprjeđenja menadžmenta ljudskih resursa." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions (MESTE NVO)* 1, no. 1 (01 2013): 1-17.

Style – **GOST Name Sort:**

Bogdanović Mario. Organizacijska klima u funkciji unaprjeđenja menadžmenta ljudskih resursa [Journal] = Organizacijska klima i menadžment ljudskih resursa // *FBIM Transactions* / ed. Čekerevac Zoran. - [s.l.] : MESTE NVO, 01 15, 2013. - 1 : Vol. 1. - pp. 1-17.

Style – **Harvard Anglia:**

Bogdanović, M., 2013. Organizacijska klima u funkciji unaprjeđenja menadžmenta ljudskih resursa. *FBIM Transactions*, 15 01, 1(1), pp. 1-17.

Style – **ISO 690 Numerical Reference:**

Organizacijska klima u funkciji unaprjeđenja menadžmenta ljudskih resursa. **Bogdanović, Mario.** [ed.] Zoran Čekerevac. 1, s.l. : MESTE NVO, 01 15, 2013, FBIM Transactions, Vol. 1, pp. 1-17.



PRIMENA KOMPJUTERSKOG ADAPTIVNOG TESTIRANJA KAO ALATA MENADŽMENTA LJUDSKIM RESURSIMA

APPLICATION OF COMPUTER ADAPTIVE TESTING AS A TOOL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Svetlana Anđelić

Visoka škola strukovnih studija za informacione tehnologije – ITS, Savski nasip 7,
11000 Beograd, Republika Srbija

Zoran Čekerevac

Visoka poslovna škola strukovnih studija Čačak, Gradski trg 2, 11080 Beograd-Zemun i
Fakultet za poslovno industrijski menadžment, Univerzitet Union, Kneza Višeslava 27,
11000 Beograd, Republika Srbija

Stanislav Glumac

Fakultet za poslovne studije, Univerzitet Megatrend, Omladinski trg 17, 26300 Vršac,
Republika Srbija

Nikola Dragović

Srednja škola za informacione tehnologije – ITHS, Savski nasip 7, 11000 Beograd, Republika
Srbija

© MESTE NGO

Sažetak:

Savremeno poslovanje, u uslovima globalne konkurencije, zahteva od menadžmenta da permanentno prati i primenjuje inovacije u svim domenima delatnosti firme. Kako bi se nova tehničko-tehnološka rešenja mogla uspešno inkorporirati u neko preduzeće, neophodno je da zaposleni poseduju relevantna znanja u svojim strukama. Ovo dalje iziskuje kontinuirano usavršavanje svih struktura zaposlenih i pred menadžment ljudskih resursa postavlja veliki zadatak - kako na što efikasniji način testirati zaposlene, nakon obavljene dodatne edukacije i obuke. Testiranje velikog broja zaposlenih bez primene informacionih tehnologija, bi se pretvorilo u Sizifov posao. Kompjuterski-adaptivni testovi (CAT) omogućavaju da se za relativno kratko vreme obavi objektivno testiranje veće grupe zaposlenih. U ovom radu će biti izloženo kako CAT testovi doprinose efektivnom i efiksnom testiranju.

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

Svetlana Anđelić

✉ svetlana.andjelic@its.edu.rs

Ključne reči:

adaptivni testovi, CAT ocenjivanje, CAT testiranje, menadžment ljudskih resursa

Abstract:

Modern business, in terms of global competition, requires management to continuously monitor and implement innovations in all areas of activity of the company. In order to successfully incorporate new technical and technological solutions into a company, it is essential that employees have the relevant knowledge in their professions. This in turn requires continuous improvement of the structure of employment and human resources management and sets a huge task - how test employees more effectively, after completion of additional education and training. Testing of a large number of employees without the use of information technology, would turn into a Sisyphian task. Computer-adaptive testing (CAT) allows performance of the objective testing to large groups of employees. This paper will be presented as CAT tests contribute to the effective and efficient category testing.

Keywords:

adaptive tests, CAT evaluation, CAT test, Human Resource Management

1. Uvod

Ljudski resursi su najznačajniji resursi organizacije i prema njima se mora iskazivati najviši stepen pažnje i interesovanja. Ljudi, njihov razvoj, mogućnosti i motivacija, kao i način na koji se njima upravlja, postaju odlučujući faktor konkurentske sposobnosti i razvoja svake organizacije.

Dobar izbor novih zaposlenih je vrlo bitan za svaku firmu jer firme koje su sposobne da odaberu i zadrže kvalitetne zaposlene ostvariće zahvaljujući tome konkurentsku prednost na tržištu. Osim toga, kvalitetan proces zapošljavanja snižava i broj i učestalost promene radnika u firmi, odnosno snižava stopu fluktuacije radne snage, koja višestruko šteti preduzeću i predstavlja značajan, a nepotreban trošak za preduzeće.

Da bi se što efikasnije obavio pravilan izbor novog kadra, kao i pravilno raspoređivanje sopstvenog kadra mora se kontinuirano sprovoditi prosek testiranja kako stručnih znanja i veština, tako i niz dodatnih usko specificiranih testova. Savremene informaciono-komunikacione tehnologije (IKT) umnogome mogu olakšati i ubrzati proces testiranja. Primena računarskih adaptivnih testova (eng. Computer Adaptive Test, CAT) koji se prilagođavaju trenutnim karakteristikama testirane osobe doprinosi efektivnosti i efikasnosti tog procesa.

2. Savremene tendencije u menadžmentu ljudskih resursa**2.1. Značaj ljudskih resursa**

Ljudski resursi raspolažu znanjem, inovatorskim potencijalom, intelektualnim i fizičkim kapacitetom. Ljudi su ti koji kreiraju i proizvode i usluge, koji kontrolišu kvalitet, plasiraju proizvode, upravljaju procesom proizvodnje i finansijama, utvrđuju strategiju i ciljeve kompanije. Bez ovog resursa, svaki rad bio bi nemoguć.

Pod ljudskim resursima „podrazumevaju se ukupni ljudski potencijali u organizaciji: raspoloživa znanja i iskustva, upotrebljive sposobnosti i veštine, moguće ideje i kreacije, stepen motivisanosti i zainteresovanosti za ostvarivanje organizacionih ciljeva i slično“ (Kulić, 2005)

Ljudski potencijali, dobro ukomponovani i usmereni u pravcu timskog koncepta rada, obezbeđuju sinergijski efekat, koji ukupne rezultate rada čini većim od pojedinačno ostvarenih rezultata. Oni imaju dugoročan uticaj na poslovanje organizacije, pored ostalog i zbog toga što se dejstvo određenih odluka i promena može godinama odražavati na ukupne efekte poslovanja.

Zadatak menadžmenta ljudskih resursa (eng. Human Resource Management, HRM) je da „pravilno“ upravlja ljudskim potencijalima. Odnosno, menadžment ljudskih resursa je „izvršna funkcija u organizaciji, čija je svrha što efektivnije postupanje sa zaposlenima, da bi se ostvarili organizacioni i individualni ciljevi“ (Ivancevich, 2009).

2.2. Savremeni menadžment ljudskih resursa

U današnjem, a naročito budućem svetu brzih i radikalnih promena opstaće i razvijaće se samo one firme koja su spremne da se menjaju, čiji zaposleni su kadri da brzo i permanentno uče i da korenito menjaju svoje „mentalne modele“, svoj način mišljenja. Opstaće oni koji su, dakle, sposobni za „redizajniranje uma“ (Smith, 2011).

Savremeni menadžment bi trebalo da bude neki novi i uspešniji način manipulisanja ljudima i njihovim sposobnostima i mogućnostima u cilju ostvarenja što većeg profita. Trebalo bi da predstavlja novi stil upravljanja ljudima koji pre svega obezbeđuje blagostanje svakog zaposlenog pojedinca, njegov pozitivan ljudski razvoj, ali istovremeno i razvoj preduzeća, samim tim i društva u celini. Taj novi, „prosvećeni menadžment“ (Crouse, Doyle, & Joung, 2011), zasnivao bi se na jednom bitno novom pogledu na čoveka i novom sistemu vrednosti u čijem središtu je pojedinac, njegova dobrobit i razvoj njegovih najhumanijih talenata, znanja i mogućnosti.

Znanje već jeste, a u budućnosti će biti novo bojno polje za države, kompanije i pojedince. Ako je znanje moć, onda moć može biti bilo gde. Upravo tu se može predvideti najveća konkurentska borba u budućnosti. (Bal, 2011)

Cilj savremenog menadžmenta ljudskih resursa je da predvidi budućnost i da stvori takvo radno mesto na kojem će čovek biti najbolji što može biti. Glavni moto HRM je - *Pravi čovek na pravom mestu*, odnosno pravilna selekcija novih ljudi i bolje usmeravanje postojećeg kadra.

Kako bi se to uspešno obavilo neophodno je sprovesti testiranje kandidata prilikom zapošljavanja i testiranje sopstvenog kadra.

3. Metode izbora zaposlenih

Svaka od metoda izbora novih zaposlenih ima neke svoje prednosti i više ili manje je primenljiva pri zapošljavanju ljudi na određenim pozicijama. Tako će se npr. za zapošljavanje direktora koristiti verovatno jedni metodi izbora, a drugi metodi će više odgovarati za izbor ljudi na nekim operativnim poslovima. U tom smislu, razna istraživanja su pokazala koliko su pouzdane različite metode selekcije, to jest sa koliko pouzdanosti se može predviđati buduća poslovna uspešnost kandidata.

3.1. Testiranje kandidata i zaposlenih – vrste testova

Testiranje kandidata prilikom zapošljavanja omogućava da se na odgovarajuća radna mesta dovedu kompetentne osobe koje će se uklopiti u radno okruženje. Samo dovoljno stručan i pažljivo odabran kadar je sposoban da doprinese razvoju firme. Stoga, se sprovodi testiranje iz tri oblasti: testovi znanja i veština, testovi inteligencije i testovi ličnosti.

Kod testiranja zaposlenih javljaju se dva slučaja: redovno testiranje i testiranje nakon dodatnog usavršavanja. Redovna testiranja zaposlenih se obavljaju u određenim vremenskim intervalima radi utvrđivanja i praćenja stručnosti za obavljanje određenih radnih zadataka. Testiranje nakon završenog kursa, obuke, dokvalifikacija ili prekvalifikacija služi za utvrđivanje stepena usvojenosti novih znanja i veština (tzv. testovi znanja i veština).

Testovi su najčešće u pisanoj formi i vremenski su ograničeni.

Testovi znanja obuhvataju testove opšte kulture, različitih nivoa (prema radnom mestu) i usmerenja (svetske, evropske, regionalne, lokalne kulture; odnosno poznavanje prirodnih nauka i tehnologije, društvenih nauka i ekonomije, medijske kulture, IKT, itd.), kao i raznovrsnih tematskih kombinacija.

Testovi veština mere osposobljenost pojedinaca za određene poslove, kroz konkretne zadatke ili pitanja koja zahtevaju vrlo precizne odgovore.

Testove inteligencije su važan indikator buduće uspešnosti kandidata - pažljivo prilagođena vrsti delatnosti i profilu organizacije, sektoru u kom firma posluje.

Kada firma želi dugoročno da ulaže u pojedince u kolektivu, najbolji izbor su *testovi ličnosti*, čija priprema i sprovođenje su u nadležnosti psihologa.

3.2. Izbor optimalne metode selekcije kandidata

Na osnovu sprovedenih istraživanja u praksi se pokazalo da kombinovana metoda izbora novih zaposlenih daje najbolje rezultate (Andersen & Cunningham-Snell, 2000):

- Kombinacija različitih metoda (0,68);
- Radni zadaci (0,54) ;
- Testovi sposobnosti (0,54);

- Strukturirani intervju (0,44) ;
- Testovi ličnosti (0,38);
- Nestruktuirani intervju (0,33);
- Reference tj. preporuke koje kandidat ima (0,13).

Prikazani brojevi u zagradama pokazuju mere uspešnosti navedenih metoda selekcije u tome da predvide koliko je neki kandidat dobar za neko radno mesto, pri čemu najviša mera je jedan tj. potpuno tačno predviđanje bi imalo vrednost jedan.

U situaciji kada treba odlučiti na osnovu koje metode da se izvrši izbor kandidata, potrebno je prvo na osnovu opisa posla ili analize radnog mesta, razmotriti šta su zahtevi posla i kakva treba da bude osoba koja će sa uspehom obavljati taj posao. Odnosno, kojim veštinama, znanjem, iskustvom, sposobnostima i osobinama treba da raspolaže. U tom smislu, često je više metoda odgovarajuće za izbor radnika za određeni posao, no izbor metode ne zavisi samo od prirode datog posla već zavisi i od budžeta i vremena s kojim firma raspolaže.

Generalno, najbolje je koristiti kombinaciju više metoda, ako je moguće jer time kandidat prođe kroz više različitih situacija ili testova i najbolje ćete moći da ga upoznate. A ako se opredelite samo za intervju kao metodu izbora, onda bi to trebalo da bude strukturirani intervju i da ga vode bar dva intervjuera. Ne samo da se time povećava objektivnost, već je i u slučaju pritužbi od strane kandidata daleko lakše opravdati odluku koja je doneta ako je više ljudi bilo uključeno u to i sa jasno definisanim pitanjima.

Međutim, ako se kompanija opredeli za korišćenje testova, onda to treba da budu, pre svega, testovi koji su pravljani za potrebe posla tj. konkursa za posao, a nikako testovi koji potiču iz kliničke prakse. Tako je, recimo, u nekim zemljama kažnjivo ako se za potrebe izbora radnika koriste testovi inteligencije kojima se meri IQ kandidata. Takođe, kada izbor padne na testove treba znati da je poželjno davanje povratne informacije kandidatima o rezultatima koje su postigli na testovima, kako bi oni imali informaciju o tome koliko su dobro uradili test i gde treba da se usavršavaju.

Po pitanju radnih zadataka kao metoda za izbor kandidata za posao, oni su pravi metod samo ako su dobro osmišljeni, što znači da sadrže najbitnije elemente datog posla i oslikavaju realne radne zadatke sa kojim će se osoba sretati na poslu. Zbog toga je poželjno da u kreiranju radnih zadataka

učestvuju osobe koje su vrsni poznavaoi datog posla.

4. Testiranje primenom CAT modela

Prilikom svakog testiranja nameće se pitanje njegove objektivnosti. Primenom IKT, odnosno smanjivanjem uticaja ispitivača na proces testiranja u velikoj meri je doprinelo većoj objektivnosti (Andjelic & Dragovic, 2008). Međutim i dalje ostaje nedoumica u kom stepenu test oslikava ispitivane karakteristike ispitanika (ovde se prevashodno misli na stepen stručnosti).

U praksi se testiranje primenom računara uglavnom svodi na to da svi ispitanici dobijaju ista pitanja uz eventualnu promenu njihovog redosleda i/ili redosleda ponuđenih odgovora (u slučaju tzv. zatvorenih tipova testova). U ovom slučaju se ne vodi računa prilagođenosti pitanja samom ispitaniku.

Savremene tendencije u ovoj oblasti je primena adaptivnih testova, koji se prilagođavaju trenutnim karakteristikama ispitanika (npr. trenutnom nivou znanja ispitanika). U zavisnosti od odgovora ispitanika na postavljeno pitanje računar generiše sledeće pitanje iz baze pitanja. Na taj način se test „prilagođava“ ispitaniku koji stiče utisak da je test kreiran baš prema njegovim karakteristikama. Odnosno, ne postavljaju mu se pitanja koja su mu „previše laka“ ili „previše teška“, što dalje utiče da ispitanik ne „rasipa“ previše pažnje na neodgovarajuća pitanja i zadržava dovoljan stepen koncentracije do samog kraja.

4.1. CAT proces

Sam CAT proces se sastoji iz sledećih koraka, pri čemu se u prvom planu naglašava njegova iterativnost:

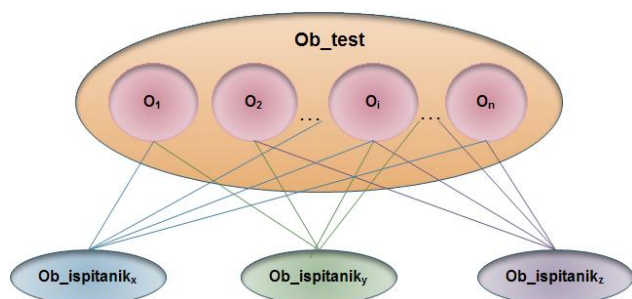
1. Unos parametara modela iz predtestiranja. Neke parametre unosi onaj koji sastavlja test, a neke sam CAT automatski generiše na osnovu prethodnih testiranja.
2. Ispitanik bira nivo težine sa koga želi da startuje testiranje. Odnosno, ispitanik sam procenjuje svoje znanje i na osnovu toga bira početnu težinu pitanja. Dalji tok testa zavisi isključivo od tačnosti ispitanikovog odgovora. Tačan odgovor može da ga „podigne“ na nivo iznad ili da ga netačan „spusti“ na nivo ispod.
3. Provera se da li je kraj testa, koji zavisi od uslova koje ispitivač definiše u okviru

parametara modela koje on unosi ili ispitanik bira opciju za odustajanje od daljeg testiranja. Ako nije kraj testa sledi korak 4, u suprotnom ide se na korak 8.

4. CAT model automatski selektuje pitanje u zavisnosti od težinskog nivoa koje je ispitanik uneo u okviru koraka 2 (u slučaju generisanja prvog pitanja testa) ili tačnosti ispitanikovog odgovora na prethodno postavljeno pitanje (pri generisanju svih ostalih pitanja, sem prvog na testu).
5. Selektovano pitanje se prikazuje i sistem čeka da ispitanik unese odgovor.
6. Ispitanik unosi odgovor.
7. Proverava se ispravnost odgovora, a potom se CAT proces vraća na korak 3.
8. Formira se ocena koja oslikava procenjeno znanje ispitanika na osnovu CAT modela. Algoritam za formiranje ocene nezavisno funkcioniše od algoritma za izbor pitanja na testu, pa se samim tim ova dva algoritma mogu menjati nezavisno.
9. Evaluacija CAT parametara. Nakon svakog testiranja model se sam automatski ažurira (izračunava nove *apriori* verovatnoće).

4.2. CAT testiranje

Test je podeljen po oblastima (O) iz kojih se postavljaju pitanja (Slika 1). Ispitivač određuje koje će oblasti biti obuhvaćene testom (skup Ob_test), odnosno ukupan broj oblasti n ($n = |Ob_test|$). Važno je naglasiti da je redosled oblasti na testu po metodi slučajnog izbora bez ponavljanja ($random(Ob_stud)$).

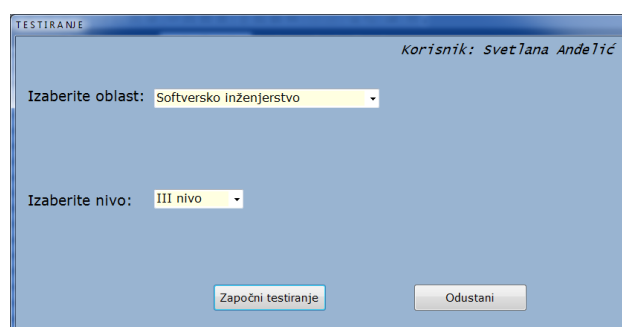


Slika 1. Struktura testa po oblastima

Ispitivač definiše minimalni broj pitanja na koja ispitanik mora da odgovori. Ispitanik bira nivo sa koga želi da startuje testiranje (Slika 2). U slučaju tačnog odgovora (prilikom testiranja ličnosti to je

odgovarajući odgovor, jer tu nema tačnih i pogrešnih odgovora) ispitanik se „podigne“ na nivo iznad, odnosno u slučaju netačnog (neodgovarajućeg) odgovora ispitanik se „spušta“ na nivo ispod.

Izabrani nivo ne utiče na konačan ishod testiranja, već samo na broj postavljenih pitanja (Anđelić, 2010). Broj postavljenih pitanja zavisi od odgovora ispitanika. Odnosno, ako ispitanik izabere nivo koji realno oslikava njegove karakteristike i prilikom odgovaranja ostane na tom nivou, broj pitanja je minimalan. Ako ispitanik izabere „viši“ ili „niži“ nivo i u toku testiranja često menja nivo, broj pitanja je veći.



Slika 2. Izbor oblasti i nivoa sa koga se započinje testiranje

Model CAT sadrži test koji je podeljen po različitim nivoima težine.

Odnosno za svako pitanje se određuje odgovarajući težinski koeficijent, koji određuje kom nivou pitanje pripada (Tabela 1), pri čemu su koeficijenti težine pitanja izraženi u jedinici koja se zove logit. Mera od 1 logit odgovara težinskom koeficijentu 0,73, odnosno verovatnoća pozitivnih (tačnih) odgovora od 73%. Ova aproksimacija se koristi u većini CAT modela.

Tabela 1. Težinski koeficijenti pitanja

Pitanja na testu		M	Z	TP	VTP	OTP
Težinski koeficijenti	[-]	0,13	0,27	0,50	0,73	0,88
	[logit]	-2	-1	0	1	2

Legenda:

M – mozgalica, koje predstavljaju teže zadatke/pitanja,

Z – zadaci, koji podrazumevaju umeće primene teorijske osnove na konkretnom primeru

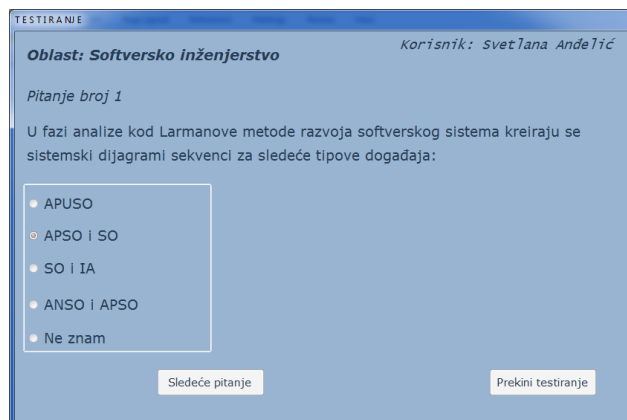
TP – tačan odgovor na teorijsko pitanje „podigne“ ispitanika na nivo iznad (mozgalica), a netačan dovodi do postavljanja odgovarajuće varijacije teorijskog pitanja

VTP – varijacija teorijskih pitanja, odnosno to su teorijska pitanja definisana na nešto lakši (ispitaniku približniji) način, a ako i na njega ispitanik odgovori netačno onad se on „spušta“ na nivo ispod, tj. na osnovna teorijska pitanja

OTP – osnovna teorijska pitanja, koja su zajednička za jednu oblast

Takođe, svako pitanje ima odgovarajuću vrednost *apriori* verovatnoće koju program sam izračunava na osnovu empirijskih podataka iz prethodnih testiranja. Nakon svakog odgovora ispitanika izračunava se *aposteriori* verovatnoća po Bajesovoj formuli uslovne verovatnoće. Na osnovu nje se određuje trenutna pozicija ispitanika na skali rezultata. Testiranje se prekida kada se ispitanik „ustali“ na odgovarajućem nivou, tj. kada se uvidi jasna konvergencija ka određenoj vrednosti na skali rezultata (npr. ocene prilikom testiranja znanja). Ažuriranje pomenutih *apriori* verovatnoća je automatsko nakon svakog obavljenog testiranja.

Iz razloga što se sledeće pitanje generiše tek nakon provere tačnosti na postavljeno pitanje, u procesu testiranja nije moguće preskakati pitanja ili se vraćati na neko od prethodnih pitanja. Ispitaniku je ostavljena mogućnost da u svakom trenutku može da prekine testiranje, tj. odustane od daljeg toka testiranja uz napomenu da to automatski označava da nije položio test (Slika 3).



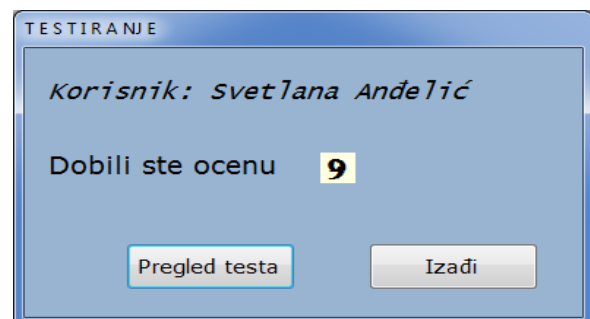
Slika 3. Prikaz pitanja i ponuđenih odgovora

4.3. CAT ocenjivanje

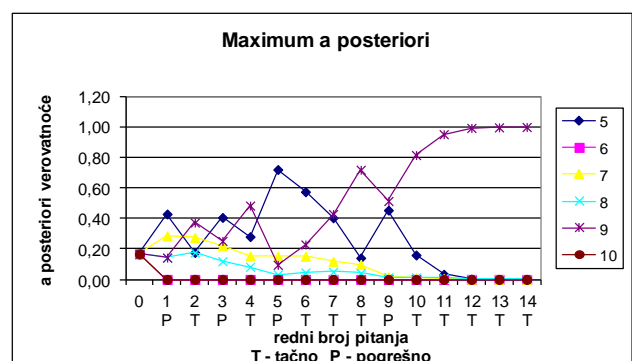
Pretpostavimo da se procenjeno znanje ispitanika označava odgovarajućom ocenom. Formiranje ocene isključivo na osnovu osvojenih poena je poprilično subjektivan pristup. Naime, na taj način se omogućava osobi koja sastavlja test da direktno utiče na konačan ishod testiranja. Na primer, laka pitanja se boduju sa dosta poena, a teža sa manjim brojem poena i na taj način se stvara lažna slika o stepenu usvojenosti znanja ispitanika.

Ovaj model CAT testa omogućava da se ocena formira na osnovu više izabranih kriterijuma. U razmatranom slučaju, ona se kreira kao aritmetička sredina ocene dobijene na osnovu ukupno osvojenih poena („klasična ocena“) i na osnovu empirijskih podataka kako su prethodni ispitanici odgovarali na određeno pitanje i kakavu su ocenu oni dobili („empirijska ocena“). Empirijska ocena je usko povezana sa *apriori* verovatnoćom (ne)tačnog odgovora na određeno pitanje i dobijene ocene.

Nakon završenog testiranja ispitanik ima mogućnost da izvrši pregleda testa, što podrazumeva pregled svih postavljenih pitanja, njegovih odgovora i tačnih odgovora, kako bi uvideo gde je grešio (Slika 4).



Slika 4. Prikaz konačne ocene



Slika 5. Prikaz kretanja ocene tokom testiranja

Na slici 5 prikazano je kretanje ocena nakon odgovora na svako pitanje na testu. Radi bolje preglednosti prikazana je i početna vrednost *a priori* verovatnoća (za redni broj pitanja 0), gde se krive verovatnoća za sve ocene seku.

Za početne vrednosti *a priori* verovatnoća uzete su jednake vrednosti 0,1667 (odnosno, 1/6), jer se pretpostavlja da su pre početka testiranja svih ishoda jednako verovatni. Odnosno, verovatnoća dobijanja bilo koje ocene je podjednaka, pa je:

$$P_0(A_1) = P_0(A_2) = P_0(A_3) = P_0(A_4) = P_0(A_5) = P_0(A_6) = \\ = 0,1667$$

Sa grafikona na slici 5 se jasno vidi da je *aposteriori* verovatnoća najveća za događaj A_9 , odakle se zaključuje da je konačna ocena devet.

5. Rezultati istraživanja

Opisani CAT model je testiran i u praksi. Na uzorku od 100 studenata sprovedeno je eksperimentalno istraživanje, tako što su studenti prvo ocenjivani primenom klasičnog (papirnog) testa koji su popunjavali, a potom su rešavali CAT test na računaru.

S obzirom, da su dobijeni konkretni statistički podaci nakon izvršene analize rezultata istraživanja, može se izneti zaključak da je eksperiment uspešno obavljen. Pokazano je da je čak kod 82% studenata došlo do poklapanja ocena dobijenih pri klasičnom i CAT testiranju. Ovo ukazuje da se klasično testiranje može (i treba) izbeći primenom CAT testiranja, za koje su činoci koji ugrožavaju metrijske karakteristike procenjivanja znanja svedeni na minimum ili ih uopšte nema.

Nakon završenog CAT testiranja studenti su pristupili popunjavanju anonimne ankete sa tematikom primene računarskog adaptivnog testiranja u nastavi. Na pitanje da li smatraju da klasično testiranje objektivno vrednuje njihovo znanje potvrdno je odgovorilo samo 23% anketiranih studenata. Neki od razloga što se čak 82% izjasnilo da im ne odgovara klasično testiranje su:

- Ispitivanje nije prilagođeno studentu (35%),
- Student nerado odgovara na pitanja koja zahtevaju duge odgovore (23%),
- Isti odgovor na neko pitanje kod više studenata je različito bodovan (25%).

Oko 74% anketiranih je ocenilo da je CAT test objektivno oslikao njihovo znanje. Čak 70%

anketiranih studenata je odgovorilo da im CAT testiranje odgovara, uz obrazloženja:

- Nismo imali ni previše laka ni previše teška pitanja, na osnovu čega se stiče utisak da su pitanja prilagođena svakom pojedincu (38%),
- Testiranje je zanimljivije i nije monotono (32%),
- Lakše je odgovarati na pitanja koja imaju već ponuđene odgovore (45%),
- Ispitivač ne može da utiče na ocenu (? %)

6. Prednosti i nedostaci CAT modela

6.1. Prednosti CAT testiranja

Objektivnost procesa testiranja kako u pogledu nemogućnosti „mešanja“ ispitivača u sam tok testiranja, tako i u pogledu formiranja ocene je osnovna i glavna prednost ovog načina testiranja. Ispitanici imaju utisak „da je sve u njihovim rukama“, a rezultate testa dobijaju „momentalno“, što pozitivno utiče na njihovu motivaciju. Proces testiranja znatno kraće traje i tehnička tačnost ocenjivanja je veća. Prikazani CAT model „sam sebe“ evaluira nakon svakog završenog testiranja, odnosno vrednosti *a priori* verovatnoća pitanja se ažuriraju nakon svakog obavljenog testiranja, što pozitivno utiče na statističku stabilnost i veću preciznost ocenjivanja. Troškovi uvođenja ovakvog načina testiranja za firmu su relativno mali i postoji mogućnost da se samo testiranje obavi u specijalizovanim institucijama koje se tim bave (desktop aplikacija) ili sa bilo kog drugog računara koji ima pristup Internetu (web aplikacija). Za razliku od prethodnih metoda provera, ova se ne može nikako rešiti papirnim testovima i ovde se maksimalno koriste mogućnosti računara što je glavna prednost ovakvih testova (Andjelic, Cekerevac, & Andjelic, 2011).

Pružna se mogućnost generisanja automatske baze podataka sa relevantnim informacijama o ispitanicima, na osnovu kojih se na jednostavan i brz način mogu analizirati postignuti rezultati. Takođe, se na efikasan način automatski generiše banka pitanja za test. Kopiranje testa je teže, a samim tim i sigurnost je veća.

Svaki ispitanik test rešava sopstvenim tempom i nema potrebe da čeka dok ostali završe. Rezultati testiranja su vidljivi odmah nakon završenog testiranja, što omogućava dobru povratnu vezu (feedback) sa ispitanicima.

Ocene se formiraju primenom metoda koje su naučno utemeljene i dokazane u praksi.

6.2. Nedostaci CAT testiranja

Jedna od osnovnih zamerki svih CAT modela, pa i ovog, jeste to da oni nisu primenljivi za sve teme i veštine (npr. slikanje, čitanje, ...), kao i da za jednim računom radi samo jedan ispitanik, pa je neophodno obezbediti odgovarajuće resurse.

Kao još jedan nedostatak CAT testiranja se može navesti neophodnost postojanja empirijskih podataka (*apriori* verovatnoća) i definisanje težinskih koeficijenta za svako pitanje, što iziskuje veliki uzorak u pretestiranju.

Dalji problem se javlja kada se želi proširiti banka pitanja novim pitanjima, koja takođe moraju imati svoje *apriori* verovatnoće. Ovaj problem se može prevazići tako što se za početne vrednosti *apriori* verovatnoća može uzeti prosečna vrednost uslovnih verovatnoća za određenu kategoriju pitanja.

Kao jedan potencijalni nedostatak opisanog CAT testa može se okarakterisati nemogućnost povratka na neko prethodno postavljeno pitanje na testu. Ustvari, ispitanici moraju da odgovore na postavljeno pitanje, jer tek na osnovu njihovog odgovora model određuje naredno pitanje koje će biti postavljeno. Međutim, ovo i nije nedostatak, već više prednost. Ako bi se ispitanicima omogućilo da ispravljaju prethodno unete odgovore, može se desiti da oni koji su „promućurni“ („lukavi“) kad uvide da su dobili lakše pitanje shvate da su na prethodno pogrešno odgovorili i da se onda vrate na prethodno pitanje i unesu novi odgovor. Što znači da, teoretski, može da se dogodi situacija da ispitanici dobiju visoke ocene sa niskim nivoom znanja. Iz tog razloga opisani model ne predviđa mogućnost ispravke prethodnih odgovora.

Literatura

Anđelić, S. (2010). Prilog objektivnom vrednovanju rezultata rada studenata primenom računarskog adaptivnog testiranja. (Doktorska disertacija, Union Univerzitet u Beogradu). Srbija.

Andjelic, S., & Dragovic, N. (2008). ICT in new model of learning. Mechanics, Transport, Communications, 0325(3), XI-6 - XI-10. Retrieved March 24, 2012 from http://www.mtc-aj.com/conf_2008/dok_325.pdf

Andjelic, S., Cekerevac, Z., & Andjelic, D. (2011). Testing of students using specialized CAT model. International Conference on Internet Society Technology and Management - ICIST. Kopaonik.

Bal, Y. (2011). The new human resources management in the 21st century: a strategic view. Annual Conference on Innovations in Business & Management. London.

ZAKLJUČAK

Upravljanje zaposlenima, kao najznačajnijim resursima organizacije, veoma je složen i višedimenzionalan proces. Proces tranzicije u kom se nalazimo, kao i uključivanje u savremene integracione procese, zahtevaju drugačiji pristup ljudima. Tradicionalni modeli upravljanja ljudskim resursima ustupaju mesto savremenijim, fleksibilnijim, praktičnijim i humanijim formama upravljanja i razvoja.

Dobar izbor novih zaposlenih je vrlo bitan za svaku firmu jer preduzeća koja su sposobna da odaberu i zadrže kvalitetne zaposlene ostvariće zahvaljujući tome konkurentsku prednost na tržištu. Osim toga, kvalitetan proces zapošljavanja snižava i broj i učestalost promene radnika u firmi, odnosno snižava stopu fluktuacije radne snage, koja višestruko šteti preduzeću i predstavlja značajan, a nepotreban trošak za preduzeće.

Imajući to u vidu, dobar proces izbora novih članova tima je od velikog značaja za firmu i njenu dugoročnu uspešnost i zato je potrebno odabrati i odgovarajuće metode selekcije, odnosno izbora novih radnika.

Testiranje kandidata i zaposlenih je sastavni deo HR menadžmenta. Primenom CAT modela postiže se nepristrasnost pri ocenjivanju, ali i značajna ušteda u pogledu vremena i materijala, uz uslov postojanja neophodnih resursa za sprovođenje procesa testiranja. Samo testiranje se može izvoditi i van prostora organizacije, pa i kao *outsourcing*, u za to specijalizovanim organizacijama. Uz vremensko limitiranje ispitivanja, primena CAT testova za vrednovanje određenih karakteristika ispitanika (znanje, brzina reakcije, test ličnosti, ...) daje značajne doprinose u objektivnosti vrednovanja, posebno sa stanovišta efikasnosti i efektivnosti.

Crouse, P., Doyle, W., & Joung, J. (2011). A perspective from practitioners in Halifax, Canada. Trends, roles, and competencies in human resource management practice, 18, pp. 377-390. Las Vegas.

Ivancevich, J. M. (2009). Human Resources Management (11th ed.). New York: Mc Graw-Hill.

Kulić, Ž. (2005). Upravljanje ljudskim potencijalima. Beograd: Radnička štampa.

Smith, M. K. (2011). Pete Senge and the learning organization. Retrieved March 13, 2012 from The encyclopaedia of informal education: <http://www.infed.org/thinkers/senge.htm>

Datum prve prijave: 07.09.2012.

Datum prihvatanja članka: 16.11.2012.

Kako citirati ovaj rad?

Style – **APA Sixth Edition:**

Anđelić, S., Čekerevac, Z., Glumac, S., & Dragović., N. (2013, 01 15). Primena kompjuterskog adaptivnog testiranja kao alata menadžmenta ljudskim resursima. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 1(1), 18-26. Retrieved from www.meste.org/fbim/FBIM_1_2013/_02.pdf

Style – **Chicago Fifteenth Edition:**

Anđelić, Svetlana, Zoran Čekerevac, Stanislav Glumac, and Nikola Dragović. "Primena kompjuterskog adaptivnog testiranja kao alata menadžmenta ljudskim resursima." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE NVO) 1, no. 1 (01 2013): 18-26.

Style – **GOST Name Sort:**

Anđelić Svetlana [et al.] Primena kompjuterskog adaptivnog testiranja kao alata menadžmenta ljudskim resursima [Journal] = CAT kao alat u HRM // *FBIM Transactions* / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE NVO, 01 15, 2013. - 1 : Vol. 1. - pp. 18-26.

Style – **Harvard Anglia:**

Anđelić, S., Čekerevac, Z., Glumac, S. & Dragović., N., 2013. Primena kompjuterskog adaptivnog testiranja kao alata menadžmenta ljudskim resursima. *FBIM Transactions*, 15 01, 1(1), pp. 18-26.

Style – **ISO 690 Numerical Reference:**

Primena kompjuterskog adaptivnog testiranja kao alata menadžmenta ljudskim resursima. **Anđelić, Svetlana, et al.** [ed.] Zoran Čekerevac. 1, Beograd : MESTE NVO, 01 15, 2013, *FBIM Transactions*, Vol. 1, pp. 18-26.



OPERATIVNA REVIZIJA - ALAT I KOREKTOR MENADŽMENTA

OPERATIVE AUDIT – TOOL OF MANAGEMENT AND MANAGEMENT CORRECTOR

Nevenka Nićin

Fakultet za poslovno industrijski menadžment, Kneza Višeslava 27, Beograd, Republika Srbija

Milija Bogavac

Fakultet za poslovno industrijski menadžment, Kneza Višeslava 27, Beograd, Republika Srbija

© MESTE NGO

Sažetak:

Operativna revizija prati celokupno ostvarenje ciljeva, efektivnost poslovnih postupaka i interne kontrole, rezultate menadžera i druge nefinansijske aspekte poslovanja, koristeći logičke revizijske tehnike; privođenje svrsi organizacionih ciljeva, operacija, kontrolnih procesa, komunikacije i informacionih sistema. Smanjenje potencijalnih rizika, odnosno, stepena izloženosti gubicima usled nastanka neizvesnih nepovoljnih događaja, u direktnoj je srazmeri sa nedovoljnim obimom kontrole, nedostatkom informacija i vremena za donošenje optimalnih odluka.

Ključne reči:

sistem interne kontrole, operativna revizija, bonitet, rizici, informacioni sistemi

Abstract:

Operative audit follows the overall achievement of every goal, effectiveness of business actions and internal control, manager results and other non-financial aspects of business, by the use of logical audit techniques. It also follows purposeful organizations' goals, their operations, control processes of communication and knowledge information systems. Reduction of potential risks and exposure to the losses in creation of unreliable and unwelcome events is in direct proportion with insufficient control, lack of information, and time in which those optimal decisions are made.

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

Nevenka Nićin

nicinnevenka@gmail.com

Keywords:

internal control system, operative audit, reliability of enterprise, risk, information systems

1. Uvod

Operativna revizija prati celokupno ostvarenje ciljeva, efektivnost poslovnih postupaka i interne kontrole, rezultate pojedinih menadžera i druge finansijske aspekte poslovanja. Koristi logičke revizijske tehnike da privede svrsi organizacione ciljeve, operacije, kontrolne procese, komunikaciju i informacioni sistem. (Mandić, 2001) Primena nove tehnologije operativne revizije, nepoznate u našoj praksi, realizovane kroz periodično praćenje funkcionisanja sistema internih kontrola i permanentnu ocenu boniteta preduzeća će menadžmentu staviti na raspolaganje moćan instrument za upravljanje. (Weihrich & Koontz, 1994)

Prevare menadžmenta odnose se na namerno pogrešnu interpretaciju top menadžmenta (kod nas često vrhovnog menadžera), prema osobama izvan poslovne organizacije preduzeća. Često se ove prevare čine izdavanjem falsifikovanih finansijskih izveštaja, čija je svrha da navedu na pogrešna razmišljanja, vlasnike preduzeća, osnivače, poverioce i javnost. Razlozi su najčešće lična materijalna korist, lični psihološki razlozi vezani za zadržavanje osećaja moći, politički uticaji, kao i stvaranje podaničkog mentaliteta poslovanja zahvaljujući strahovanju i pogrešnom interpretiranju odnosa vlasnika i menadžera. Još jedan oblik prevare koju može da napravi menadžment jeste pogrešna upotreba sredstava preduzeća.

Poznavanje organizacije, organizovanja, menadžmenta, strukture organizacije, raspona upravljanja, merenja uspešnosti pojedinih segmenata (profitni centri, troškovni centri), upravljačkog računovodstva i sistema računovodstva po mestu odgovornosti; podela na organizacione jedinice, ovlašćenja u organizaciji, moć, delegiranje ovlašćenja, organizaciona kultura, lične crte menadžera, obrazovanje menadžera, promene i konflikti, motivacija u organizaciji, deo su tema čije razmatranje daje početne pretpostavke za razumevanje sistema internih kontrola i operativne revizije.

Operativna revizija ima za cilj da ponovo potvrdi menadžmentu da je interna kontrola čvrsta, da uoči neslaganja i nedostatke u procesima, te da preporuči poboljšanja, i naravno ubedi menadžment da prihvati i uspešno primeni preporuke revizije za poboljšanje. (Andrić, 1999)

2. Računovodstveni sistem

U modernom poslovnom svetu poznavanje računovodstva ne samo da je korisno – već je to istovremeno i veština da se preživi. Ono je način na koji poslovni ljudi definišu ciljeve, mere ostvarene rezultate i procenjuju ostvarene učinke.

Računovodstvo je sredstvo pomoću koga merimo i opisujemo rezultate ekonomske aktivnosti. Svaki investitor, menadžer, odnosno donosilac poslovnih odluka mora dobro da poznaje računovodstvene termine i koncepte ukoliko želi da učestvuje i aktivno komunicira sa ostalim poslovnim subjektima u okruženju. Računovodstvo je podjednako važno za uspešan rad vlade, ostvarenje socijalnih programa, ili za rad crkve, kao što je to slučaj i sa poslovnim organizacijama.

Osnovna svrha računovodstva je da donosiocima odluka obezbedi informacije korisne za donošenje vitalnih ekonomskih odluka. Kao ulaz u računovodstveni proces javlja se ekonomska aktivnost odnosno poslovne transakcije, a kao izlaz ili rezultat te aktivnosti se javljaju korisne informacije. Primarni cilj računovodstva sastoji se u tome da se u potpunosti razume priroda računovodstvenih informacija i razvije sposobnost da se one efikasno koriste. Menadžmentu stoje na raspolaganju sve računovodstvene informacije koje postoje u okviru pojedinih ekonomskih entiteta, a većina tih informacija se distribuira investitorima, kreditorima, finansijskim analitičarima, sindikatima, najširoj javnosti, pa čak i konkurentskim firmama. (Milojević, 2010)

Korisnicima informacija izvan poslovnih entiteta se dostavljaju tzv. finansijske informacije opšte namene u formi kompleta računovodstvenih izveštaja koji se obično nazivaju finansijskim izveštajima, a pripremaju se u skladu sa opšteprihvaćenim računovodstvenim principima.

Komplet finansijskih izveštaja uključuje:

- bilans stanja, koji pokazuje finansijsku poziciju na određeni dan;
- bilans uspeha ili račun dobitka i gubitka, koji prikazuje profitabilnost biznisa u periodu za koji je taj bilans sastavljen;
- bilans sopstvenog kapitala, koji objašnjava promene do kojih je došlo u visini sopstvenog kapitala; i
- bilans tokova gotovine, koji prikazuje priliv i odliv gotovine u istom periodu za koji je sastavljen i

bilans uspeha kao i napomene uz finansijske izveštaje.

Odluke menadžmenta su bazirane na informacijama koje potiču iz računovodstvenog sistema. Menadžeri imaju potrebu da se uvere da su računovodstvene informacije koje im se dostavljaju tačne i pouzdane. Takvo uverenje se obezbeđuje uz pomoć sistema interne računovodstvene kontrole u okviru kompanije. Taj sistem podrazumeva sve mere koje organizacija koristi da se zaštiti od grešaka, pronevera, i sl.; za obezbeđenje pouzdanosti računovodstvenih podataka; kao i za obezbeđenje usaglašene primene poslovne politike koje je menadžment ranije definisao.

Sigurnost korisnicima van organizacije o tome da li finansijski izveštaji koje prezentira menadžment pružaju potpunu i pouzdanu sliku o finansijskoj poziciji i poslovnim rezultatima organizacije se obezbeđuje putem revizije finansijskih izveštaja kompanija, koje obavljaju firme u kojima su angažovani ovlašćene javne računovođe (revizori). Revizori su eksperti na području finansijskog izveštavanja koji su potpuno nezavisni od kompanije koja prezentira finansijske izveštaje. (Milojević, 2010) Revizorske firme izražavaju svoje profesionalno mišljenje o tome da li su finansijski izveštaji koji se dostavljaju subjektima izvan kompanije objektivni i istiniti ili nisu.

Finansijski sistem, odnosno računovodstvo kao njegov podsistem su bitne komponente modernog biznisa i osnovne pretpostavke za dalji progres jer obezbeđuje pouzdane obračune i bilanse poslovanja, koji su transparentni i uporedivi i kao takvi neophodni investitorima, zadovoljava interne potrebe preduzeća kada je reč o troškovima poslovanja i ceni koštanja njihovih proizvoda i usluga; pomaže ubrzanju privrednog razvoja, bilo od strane bankarskog sektora, specijalizovanih agencija za razvoj ili međunarodnih institucija.

Pritisci i zahtevi globalizovanog tržišta i opšta primena međunarodnih računovodstvenih standarda imaju višestruke poslovne efekte koji se efektiraju kroz smanjenje troškova poslovanja multinacionalnih kompanija, harmonizaciju internog i eksternog finansijskog izveštavanja bez obzira na to u kojoj se zemlji to poslovanje odvija; pospešenje investiranja van nacionalnih granica i otuda poboljšanje alokacije štednje koja je namenjena investicijama; smanjenje rizika; omogućavanje računovodstvenim ekspertima

da efikasno obavljaju svoju funkciju širom sveta. (Pušara, 2004)

Investitori se opredeljuju za ona tržišta koja su usvojila i primenjuju međunarodno priznate računovodstvene standarde za finansijsko izveštavanje, a znatno manje poverenje u one zemlje koje primenjuju nacionalne računovodstvene standarde. Ovo iz razloga što obezbeđenje informacija u skladu sa poznatim setom računovodstvenih standarda koji su kvalitetni, transparentni i uporedivi znatno smanjuje rizik investiranja i snižava troškove pribavljanja kapitala. Primarna i vitalna svrha računovodstva je da donosiocima odluka pomogne u izboru između alternativnih tokova akcija.

Finansijsko izveštavanje, pored niza relevantnih faktora, mora u svom fokusu primarnih ciljeva da ima u vidu obezbeđenje što višeg nivoa opšteg društvenog blagostanja, kao vrhovnog cilja svakog društva.

Komponente finansijskog izveštavanja su: finansijski izveštaji, finansijske informacije, korisne informacije, optimalne poslovne odluke, efikasna tržišta kapitala, dovoljni izvori kapitala, zdrava ekonomija, i društveno blagostanje.

Korisnost informacija obezbeđuje se onda kada su i ako su iste relevantne, tačne, blagovremene, ažurne, uporedive i razumljive. Da bi informacije bile istovremeno i korisne, ali i oslobođene od tzv. informacionog rizika postiže se pomoću adekvatne računovodstvene regulative, koja je trojaka: zakonska, profesionalna i interna.

Društvena uloga računovodstva u našim uslovima je regulisana Zakonom o računovodstvu i Zakonom o reviziji računovodstvenih iskaza i jugoslovenskim računovodstvenim standardima, računovodstvenim principima i kodeksom profesionalne etike računovođa i revizora, koje je doneo Savez računovođa i revizora kao i opšta načela bilansiranja koja su sadržana i IV Direktive Evropske Zajednice.

3. Kontrola i sistem internih kontrola

Sistemi internih kontrola ne štite dovoljno donosiocima investicionih odluka, mimo preduzeća, od mogućnosti velikih prevara menadžmenta. Međutim, sam sistem internih kontrola služi menadžmentu preduzeća da bude sigurniji da su računovodstvene informacije samog preduzeća pouzdane. (Miljković, 2006) Vrhovni menadžment jednog preduzeća u

moгуćnosti je da „preskoči“ interne kontrole kada dolazi do izveštavanja okoline izvan organizacije. Zaštita koju može da obavi sistem internih kontrola svodi se na to da zahvaljujući razgraničenju dužnosti, u okviru preduzeća i u okviru računovodstva, mnogo ljudi postaje svesno opasnosti od prevare menadžmenta, te mogu da spreče nepošteni menadžment u izbegavanju računovodstvenih politika preduzeća i međunarodnih standarda procenjivanja bilansnih pozicija. (Ranković, 1989)(Van Horne, 1997)

4. Revizija

Finansijske revizije su orijentisane na obezbeđivanju donosioca odluka izvan preduzeća uveravanjima da su finansijski izveštaji preduzeća pouzdani. Interne i eksterne finansijske revizije imaju za zadatak da iskontrolišu postojanje i funkcionisanje samog sistema internih kontrola, a isto tako da obezbede uvid i verifikaciju samih finansijskih izveštaja.

Finansijske izveštaje preduzeća sastavlja menadžment preduzeća. Revizija tih izveštaja premošćava jaz poverenja između menadžmenta i korisnika tih izveštaja. Revizori, kako interni tako i eksterni rade u skladu sa načelima i standardima struke. Revizori svoja istraživanja oblikuju tako da pronađu greške koje bi mogle da budu značajne u odnosu na finansijske izveštaje. Njihov rad se sastoji iz prethodnih postupaka, prethodnih postupaka završne revizije i same završne revizije finansijskog izveštaja. Nakon zaključivanja ispitivanja oni izdaju revizorski izveštaj, izražavajući svoje mišljenje o ispravnosti finansijskih izveštaja. Interna revizija je oblik nadzora nad računovodstvenim i administrativnim kontrolama, ali i nešto mnogo više, ona je posebna filozofija dodavanja vrednosti organizaciji svojom aktivnošću. (Moeller&Witt, 1999)

5. Revizija u Republici Srbiji

Problematika regulisanja revizije finansijskih izveštaja sve više zaokuplja pažnju međunarodnih i drugih organizacija. Ona dobija na značaju naročito u uslovima sve šire povezanosti međunarodnih tržišta kapitala i izraženog delovanja multinacionalnih kompanija na globalnom tržištu.

Istinitost i objektivnost, revizijom se utvrđuje i ocenjuje za finansijski položaj, rezultate poslovanja i novčani tok. (Milojević, 2011) Osnova za davanje mišljenja revizora obezbeđuje se ispitivanjem pozicija u računovodstvenim izveštajima. Svi

postupci revizije obavljeni radi obezbeđenja dokaza za davanje mišljenja ovlašćenog revizora dokumentuje se, a dokumentacija se čuva posebno za svako pravno lice kod koga se vrši revizija.

Prema Međunarodnim revizorskim standardima, revizor treba da oceni pouzdanost sistema interne kontrole i u kojoj meri može računati da ona obezbeđuje objektivnost računovodstvenih izveštaja. Sistem interne kontrole, prema standardima, obuhvata i specifične kontrolne postupke koje je uvelo pravno lice, kao što su: izveštavanje, pregled i odobravanje izveštaja, kontrolisanje aplikacija i okruženja kompjuterskih informacionih sistema, vođenje i analiza sintetičkih i analitičkih računa i bruto bilansa, odobravanje i kontrolisanje dokumentacije, upoređivanje podataka iz sopstvene evidencije sa podacima iz spoljnih izvora, upoređivanje rezultata popisa sa računovodstvenim evidencijama, upoređivanje i analiza planiranih rezultata sa ostvarenim iznosima itd.

6. Ocena boniteta preduzeća

Instituti internih kontrola, operativne revizije i kontrolinga postaju instrument savremenog menadžmenta za upravljanje i rukovođenje, te za permanentnu ocenu boniteta preduzeća.

Zasnovana na finansijskoj analizi, šira ocena boniteta primenjena za svoje unutrašnje potrebe, kao i za potrebe spoljnih korisnika, vezuje menadžment u situaciju da proverava sebe i samoispituje sebe u lancu zavisnosti sa postavljenim ekonomskim parametrima. (Pejić & dr, 1991)

Finansijska analiza se bavi istraživanjem, kvantificiranjem i analitičkim interpretiranjem funkcionalnih relacija koje postoje između bilansnih pozicija (bilansa stanja i bilansa uspeha), sa ciljem da se omogući validna ocena finansijske pozicije i rentabiliteta poslovanja preduzeća.

Pretpostavka finansijskoj analizi preduzeća, te na njenoj osnovi davana mišljenja o bonitetu preduzeća podrazumevaju i formalno – ispravno generisanje bilansnih podataka i korektno i tačno grupisanje bilansnih pozicija. Ocena nivoa organizovanosti računovodstvene funkcije može, kao faza koja prethodi, da pruži sliku o verodostojnosti podataka koji su predmet analize. (Nićin&dr, 2011)

Ocenjivanje boniteta preduzeća kao ekonomske kategorije obuhvata ukupnu poziciju preduzeća, utvrđivanje njihove solidnosti ukupne aktivnosti,

proizvodnih i razvojnih programa, dobru reputaciju u poslovnom svetu, kreditnu sposobnost i likvidnost, što znači i solidnu poziciju na tržištu.

Danas se u koncipiranju teorijsko metodološke osnove ocene boniteta insistira na akceptiranju šireg koncepta poimanja boniteta preduzeća, po kojem ova kompleksna ekonomska i računovodstvena kategorija reprezentuje ukupnu poziciju preduzeća.

Širi koncept definisanja boniteta preduzeća nalaže razmatranje nivoa organizovanosti poslovnih funkcija, odnosno nalaže ocenu nivoa integracije poslovnih funkcija. Ova ocena dobija se metodom ispitivanja funkcija operativnom revizijom. (Nićin&Paspalj, 2011)

Interes preduzeća se ne može svesti samo na sagledavanje boniteta sopstvene organizovanosti, jer u cilju minimiziranja poslovnog rizika preduzeće treba da sagleda bonitet svojih poslovnih partnera, kako bi kompleksno posmatran bonitet preduzeća dao elemente rizika brojnih faktora iz okruženja zbog uslova privređivanja, ekonomske politike i negativnih dejstava inflatornih kretanja.

Polazna osnova za kreiranje globalne ocene o bonitetu nekog preduzeća jeste analiza nivoa organizovanosti poslovnih funkcija, s obzirom da se aktivnost preduzeća odvija kroz područja poslovnih funkcija.

7. Operativna revizija

Operativna revizija je sveobuhvatna delatnost, koja je osmišljena da analizira organizacionu strukturu, sisteme interne kontrole, tok radnog procesa, širu ocenu boniteta i rezultate rada menadžmenta. Operativna revizija je instrument poslovanja preduzeća, alat menadžmenta, ali i njegov korektor. (Dickov & dr, 2004) Ona meri ostvarenje neke organizacije u odnosu na njenu svrhu i postavljene ciljeve. Operativna revizija se bavi celokupnim ostvarenjem ciljeva, efektivnošću poslovnih postupaka i interne kontrole, rezultatima pojedinih menadžera i drugim finansijskim aspektima poslovanja.

Operativna revizija je tehnika, korišćena od strane preduzeća, ali i organizacije za ocenu preduzeća, kojom se ocenjuje uspešnost preduzeća, efektivnost i priroda poslovnih procesa.

Operativna revizija koristi logičke revizijske tehnike da privede svrsi organizacione ciljeve, operacije, kontrolne procese, komunikaciju i informacioni sistem. (Chambres & dr, 2000)

Metodologija operativne revizije bazirana na oceni boniteta u širem smislu, usmerena na procese i aktivnosti u preduzeću, daje mogućnost ocene 3E za pojedine celine i postupke. (Chambres & Rand, 2004) Operativni revizori moraju razumeti različito značenje efektivnosti, efikasnosti i ekonomije. Efektivnost (raditi prave stvari), meri srazmeru stvarnih rezultata i planiranih rezultata. Efikasnost (raditi dobro prave stvari), meri srazmeru stvarnih unosa i stvarnih rezultata. Ekonomija (raditi jeftino prave stvari), meri srazmeru planiranih unosa i stvarnih rezultata u okviru troškova jedinice.

Proizvodi operativne revizije mogu da variraju od izveštaja koji preporučuje poboljšanje efikasnosti tekućeg poslovanja, do opštih preporuka kako koristiti resurse preduzeća radi najveće dugoročne koristi za preduzeće. Izveštaji mogu da sadrže preporuke za rekonstrukciju sektora, preporuke za zamenu ili obuku kadrova, ili rezultate analize troškova i rezultata kod primene interne kontrole u preduzeću. Operativna revizija podrazumeva proučavanje menadžerskih i administrativnih uspeha poslovanja izabranih aspekata aktivnosti organizacije. Operativna revizija procenjuje uspešnost i bonitet preduzeća, identifikuje potencijalna mesta poboljšanja i daje preporuke za poboljšanje, odnosno dalje akcije.

Operativna revizija razvila se brzo nakon poslednjih 40 godina zbog brzog rasta i decentralizacije korporativnih organizacija. Koncept operativne revizije je star, no njegoa primena na gotovo bezgraničan broj nefinansijskih problematičnih područja u organizaciji pojavila se tek tokom nekoliko poslednjih godina.

Citirani radovi

Andrić, M. (1999). Revizija računovodstvenih iskaza. Subotica: Ekonomski fakultet.

Chambres, A., Rand G. (2000). The Operational Auditing Handbook. Chichester: John Wiley & Sons.

- Dickov, V., Nerandžić, B., Perović, V. (2004). *Ekonomika moderna*, Stilos, Novi Sad
- Mandić, T. (2001). *Komunikologija*, Beograd: Grmeč – Privredni pregled.
- Milojević, D. (2010). *Finansijska kontrola i revizija*. Beograd: Beogradska poslovna škola – visoka škola strukovnih studija.
- Milojević, D. (2011). *Hrestomatija nezavisne revizije*, Nauka i društvo, Beograd
- Miljković, A. (2006). *Finansijska kontrola i revizija*. Novi Sad: Privredna akademija.
- Moeller, R., Witt, H. (1999). *Brinks Modern Internal Auditing*, New York: John Wiley & Sons.
- Nićin, N. i dr. (2011). *Teorija i analiza bilansa*. Beograd: Nauka i društvo.
- Nićin, N., Paspalj, M. (2011). *Ekonomija*. Beograd: Beogradska poslovna škola – visoka škola strukovnih studija.
- Pejić, L., Radovanović, R., Stanišić, M. (1991). *Ocena boniteta preduzeća*. Beograd: Privredni pregled.
- Pušara, K. (2004). *Međunarodne finansije*. Beograd: Univerzitet Braća Karić.
- Ranković, J. (1989). *Upravljanje finansijama preduzeća*. Beograd: Centar.
- Van Horne, J. C. (1997). *Finansijsko upravljanje i politika*. Zagreb: Mate.
- Wehrich, H., Koontz, H. (1994). *Menadžment*, Mc Graw – Hill, Inc., Zagreb: Mate.

Datum prve prijave: 29.10.2012.

Datum prihvatanja članka: 16.11.2012.

Kako citirati ovaj rad?

Style – **APA Sixth Edition:**

Nićin, N., & Bogavac, M. (2013, 01 15). *Operativna revizija - alat i korektor menadžmenta*. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 1(1), 27-32. Retrieved from www.meste.org/fbim/FBIM_1_2013/_03.pdf

Style – **Chicago Fifteenth Edition:**

Nićin, Nevenka, and Milija Bogavac. "Operativna revizija - alat i korektor menadžmenta." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions (MESTE NVO)* 1, no. 1 (01 2013): 27-32.

Style – **GOST Name Sort:**

Nićin Nevenka and Bogavac. Milija *Operativna revizija - alat i korektor menadžmenta* [Journal] = *Operativna revizija – alat i korektor menadžmenta // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE NVO, 01 15, 2013. - 1 : Vol. 1. - pp. 27-32.*

Style – **Harvard Anglia:**

Nićin, N. & Bogavac, M., 2013. *Operativna revizija - alat i korektor menadžmenta*. *FBIM Transactions*, 15 01, 1(1), pp. 27-32.

Style – **ISO 690 Numerical Reference:**

Operativna revizija - alat i korektor menadžmenta. **Nićin, Nevenka and Bogavac., Milija**. [ed.] Zoran Čekerevac. 1, Beograd : MESTE NVO, 01 15, 2013, *FBIM Transactions*, Vol. 1, pp. 27-32.



KARAKTERISTIKE MENADŽMENTA PROCESA EVALUACIJE STRATEGIJA LOKALNOG RAZVOJA JEDINICA LOKALNE SAMOUPRAVE

PROCESS EVALUATION MANAGEMENT CHARACTERISTICS IN THE LOCAL DEVELOPMENT OF THE LOCAL COMMUNITY UNITS

Amra Abadžić

Vlada Brčko Distrikta, Bulevar mira 1. Brčko, Bosna i Hercegovina

Bahrija Umihanić

Univerzitet u Tuzli, Ekonomski fakultet, Univerzitetska 8. Tuzla, Bosna i Hercegovina

Mirela Čebić

Uprava za indirektno oporezivanje, Mitra Trifunovića Uče 161. Tuzla, Bosna i Hercegovina

© MESTE NGO

Sažetak:

Rad ukazuje na osnovne karakteristike i ulogu menadžmenta procesa evaluacije lokalnog razvoja jedinica lokalne samouprave. Evaluacija predstavlja sistematsku i objektivnu ocjenu tekućeg ili završenog projekta, programa, politike lokalnog razvoja (njenog dizajna, implementacije i rezultata) i ima za cilj da odredi relevantnost, uspješnost, efikasnost, djelotvornost i rezultate strategije lokalnog razvoja. Evaluacija uticaja se obavlja da bi se pomoglo donosiocima odluka prilikom odlučivanja ili pregovaranja o promjenama intervencije koja se evaluira. Analiza uticaja je često cilj menadžment procesa evaluacije u lokalnim zajednicama, jer ona odražava uspješnost lokalnih zajednica i ukazuje donatorima da se promjena dešava (ili ne). Faze procesa evaluacije uticaja treba da primjene rukovodioci i lica zadužena za pripremu specifikacija za aktivnost procesa evaluacije, a ne sam evaluacijski tim. Menadžment procesa evaluacije može imati snažnu ulogu u povećanju sofisticiranosti i kvaliteta institucionalnih performansi. Za kreatora politike pruža temelj za dodjelu sredstava, jer rezultati pokazuju odgovornosti ključnih sudionika u procesu evaluacije.

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

Mirela Čebić

mirela.cebic@uino.gov.ba

Ključne reči:

proces evaluacije, menadžment, strategije lokalnog razvoja, jedinice lokalne samouprave



Abstract:

The paper indicates basic characteristics and role of management in evaluation process of local development strategy of local government units. Evaluation presents systematic and objective appraisal of current or completed projects, programs, policies, local development (its design, implementation and results) and aims to determine relevance, efficiency, effectiveness and results of local development strategy. Evaluation of the impact is conducted to give assistance to the bearers of decision, when they are deciding or negotiating about changes of intervention which is evaluated. The analysis of the impact is often the main aim of management evaluation process in local government units, because it reflects their success and indicates to the donors whether the change is happening. Phases of evaluation process should be applicable by managers and people who are responsible for preparation of specifications for activity of evaluation process, and should not be applicable by evaluation team. Management evaluation process might have a strong role in increasing sophistication and quality of institutional performance. For policy makers management evaluation process provide a basis for allocation of funds, because the results show the key responsibilities of the participants in evaluation process.

Keywords: *evaluation process, management, local development strategy, local government units*

1 Uvod

Evaluacija preispituje sadržaj samih projekata, donosi zaključke, odnosno sudove i usredsređuje se na djelotvornost programa, odnosno projekata, tako da postaje, odnosno može da postane prekretnica u ciklusima projekata, tj. same strategije. Evaluacija treba da pruži informacije koje su vjerodostojne i korisne, i tako omogućiti da naučene lekcije iskoriste primaoci i davaoci finansijskih sredstava u procesu donošenja odluka. Evaluacija utiče se, također, odnosi na proces procjenjivanja vrijednosti ili značaja aktivnosti, politike ili programa. Ona se koristi za prilagođavanje provođenja i za izmjenu strategije mjere ili redefiniranje političke orijentacije. Za potrebe lokalnog razvoja jedinica lokalne samouprave, postojeći koraci modeliranja i provođenja procesa evaluacije mogu se podijeliti u tri faze: priprema prikupljanja podataka, prikupljanje podataka i završna obrada podataka.

Učesnici evaluacije mogu biti: načelnik sa saradnicima, kancelarija za razvoj ili zadužena organizacijska jedinica, uz mogućnost angažiranja vanjske evaluacijske organizacije (u pripremi evaluacijskog izvještaja); načelnik sa resornim rukovodiocima, savjet za razvoj i općinska skupština/vijeće (u razmatranju evaluacijskog izvještaja), komisija za planiranje lokalnog razvoja (KPOR), razvojna agencija, komisija općinskog vijeća i druge. Vođe projekta provode međuprocjene tokom implementacije što je prva revizija napretka, prognoza vjerovatnih efekata projekta i kao sredstvo za identificiranje neophodnih prilagođavanja u planu projekta.

Predmet istraživanja obuhvata identifikaciju i analizu karakteristika menadžmenta procesa evaluacije strategije lokalnog razvoja jedinica lokalne samouprave. Opći cilj istraživanja u radu je utvrđivanje ključnih obilježja evaluacije strategije lokalnog razvoja sa posebnim osvrtom na karakteristike menadžmenta ovog procesa. Svrha istraživanja ovog rada se ogleda u definisanju karakteristika menadžmenta procesa evaluacije strategija lokalnog razvoja kako bi se osiguralo stalno praćenje stanja realizacije projekata, sa pratećim izvještavanjem, kontrolom i finalnim vrednovanjem, a zatim ažuriranjem strategija lokalnog razvoja u skladu sa nalazima i preporukama vrednovanja. Realizovanje općeg cilja zahtijevalo je odgovarajući istraživački napor na identificiranju metodoloških i aplikativnih prepreka primjene naučnih metoda u provođenju evaluacije strategija lokalnog razvoja, radi uspostave efikasnog i efektivnog upravljanja ovim etapama strateškog procesa i postizanja većeg stupanja realizacije projekata i programa, te dostizanja utvrđenih strateških ciljeva i ostvarenja vizije razvoja jedinica lokalne samouprave u Bosni i Hercegovini. Shodno definisanom predmetu i cilju istraživanja u radu smo primijenili slijedeće metode analize: teorijske i empirijske, metoda analize i sinteze, metoda indukcije i dedukcije, komparativne metode, statističke metode obrade podataka. Za potrebe istraživanja koristili smo sekundarne i primarne podatke. Najvažniji sekundarni izvori podataka u ovom radu su različiti izvještaji i dokumenti jedinica lokalne samouprave o planiranju lokalnog razvoja, istraživačke studije vladinih i nevladinih tijela i

institucija međunarodne zajednice, publikacije, časopisi i Internet. Od literature smo najviše koristili relevantne izvore koji su u vezi sa strateškim planiranjem, menadžmentom, strateškim menadžmentom, lokalnim i regionalnim razvojem, lokalnom samoupravom. Primarne podatke smo prikupili terenskim istraživanjima koje je provedeno u dvije faze. Prvu fazu rada na terenu realizovali smo anketiranjem s ciljem prikupljanja podataka o stanju i iskustvima jedinica lokalne samouprave u Bosni i Hercegovini u procesima uspostave i provođenja strateškog planiranja lokalnog razvoja, a u svrhu istraživanja *a priori* pretpostavke da postojeći menadžmenta procesa evaluacije ne omogućava efikasno i efektivno provođenje usvojene strategije lokalnog razvoja. Drugoj fazi rada, na terenu, svrha je identificirati kritične faktore uspjeha i organizaciona rješenja za upravljanje lokalnim razvojem sa posebnim osvrtom na menadžment evaluacije strategija lokalnog razvoja. Molbe za intervju su upućene načelnicima općina ili njihovim saradnicima zaduženim za poslove planiranja lokalnog razvoja (voditeljima općinskih razvojnih timova ili jedinica za upravljanje lokalnim razvojem). Koristili smo se formom polustrukturiranog intervjua, sa vodičem koji pokriva teme relevantne za predmet istraživanja.

Rezultati empirijskog istraživanja, koji će biti predstavljeni u radu su dio velikog istraživačkog projekta provedenog u Bosni i Hercegovini, i objavljeni su u magistarskom radu, a takođe predstavljaju alternative i preporuke za dalji razvoj u jedinicama lokalne samouprave, sa posebnim naglaskom na upravljanje procesom evaluacije strategije lokalnog razvoja (Abadžić, 2012).

2 Lokalna samouprava i lokalni razvoj

Lokalna samouprava u teoriji predstavlja najviši stepen samostalnosti lokalne vlasti u odnosu na centralnu, državnu vlast u obavljanju poslova lokalne prirode (Zlokapa, 2007). Lokalna samouprava ima određeni stepen slobode, samostalnosti i materijalnih mogućnosti za ostvarivanje svojih izvornih i ustavom garantovanih funkcija (Jovičić, 1974). Možda je najjednostavnija definicija lokalne samouprave "da je to nivo vladavine najbliži građaninu, s ulogom predstavljanja važnosti i stajališta lokalnog" (Lauć, 2005).

Pojam lokalne samouprave može se definirati i kao "skup institucija putem kojih građani lokalne jedinice

izravno ili putem svojih predstavnika relativno samostalno uređuju i upravljaju određenim javnim poslovima na vlastitu odgovornost i u vlastitom interesu" (Antić, 2002).

Dakle, suština je da državni organi nemaju pravo miješanja u poslove lokalnih organa vlasti, osim u slučaju da lokalni organi svojim djelovanjem krše imperativne norme ustava i zakona, o čemu konačnu odluku može donijeti samo sudska vlast u unaprijed definisanim okvirima putem redovnih i vanrednih pravnih sredstava (Osmanagić, 2009). Međutim, kao najznačajnije tekovine moderne lokalne samouprave se mogu navesti: decentralizacija javnih službi i njihovo približavanje građanima; priznanje postojanja legitimnih lokalnih interesa i autonomija u njihovom zadovoljavanju; učešće građana u javnim poslovima uz preuzimanje i jačanje odgovornosti; stavljanje težišta upravljanja na pojedinca; bolje razumijevanje problema koji postoje u jednoj zajednici; efikasnost i efektivnost u vršenju javnih poslova (uspješnije zadovoljavanje potreba lokalnog stanovništva); uspostavljanje ravnoteže između različitih nivoa vlasti (Šmidovnik, 1995).

Lokalna samouprava, kao multidisciplinarna pojava, predmet je historijskih, socioloških, ekonomskih, pravnih, politoloških, filozofskih i drugih nauka, te se kao predmet izučavanja pojavljuje i na raznim fakultetima kao posebna naučna disciplina (Damjanović, Zlokapa, 2007). Proaktivno upravljanje razvojem podrazumijeva stvaralačko oblikovanje budućnosti i strpljivo i sistematično nastojanje da se takva budućnost dostigne, dok odgovorno upravljanje podrazumijeva prvenstveno odgovornost prema građanima, uključujući i buduće generacije.

Pojam lokalnog razvoja može se veoma široko posmatrati, tako da postoji niz definicija i načina kako se on može poimati. Inicijative lokalnog razvoja najčešće polaze od ispitivanja lokalnih potreba. U kreiranju efektivnog pristupa lokalnom razvoju potrebno je polaziti od sljedećih aspekata: strategije, operativne strukture, aktivnosti, dok od karakteristika lokalnog područja, prednosti područja, ciljeva i raspoloživih resursa zavisi i preciznije odabrani razvojni pristup lokalnog razvoja, te njegovo planiranje (Drucker, 1997). Koncept lokalnog razvoja je tokom godina stekao popularnost kao rješenje za često sporadičan i neplanski rast i razvoj lokalnih zajednica (Thompson, Strickland, Gamble, 2008). Sektorski pristup je postao nedjelotvoran uslijed

složenosti pitanja razvoja, pomaka ka decentralizaciji, nepovezanosti upravnih nadležnosti sa ekonomskom i ekološkom teritorijalnošću, i strukture upravljanja na više nivoa koja utiče na donošenje odluka o investicijama i raspodjeli resursa (Osmanagić, 2009). Prelazak na tržišnu ekonomiju doveo je do toga da su centralne vlasti izgubile ulogu koordinatora ekonomije i prestale regulisati poslovno okruženje lokalnih zajednica, ali država mora osigurati vladavinu zakona i poštovanje privatnog vlasništva, osnivajući institucije koje će pomoći poslovanju, što je spor proces u birokratskoj državi kakva je Bosna i Hercegovina, tako da stvaranje povoljnog poslovnog okruženja ostaje na lokalnim vlastima. Lokalne vlasti i lokalni biznismeni najbolje poznaju standarde te zajednice, ono što joj je potrebno i ono što je zanima, te informacije treba da podijeli, ukazujući na rizike svake pojedine investicije. Lokalne akcije u izgradnji razvojnih institucija su važan faktor koji određuje lokalnu ekonomiju (Ferizović, 2005). Instrumenti lokalnog razvoja predstavljaju skup mjera, aktivnosti i alata pomoću kojih se ostvaruju ciljevi lokalnog razvoja.

Tabela 1. Elementi strategije lokalnog razvoja (Swinburn, Kessides, 2004)

ELEMENTI STRATEGIJE LOKALNOG RAZVOJA	
VIZIJA	Opisuje konsenzus do kog su došle interesne grupe o preferiranoj razvojnoj budućnosti zajednice
CILJEVI	Baziraju se na ukupnoj viziji i pojedinačnim željenim rezultatima procesa planiranja
REZULTATI	Uspostaviti standarde izvedbe i ciljeve za aktivnosti za razvoj svakogod ciljeva koji su vremenski ograničeni i mjerljivi
PROGRAMI	Postaviti pristup kojim će se postići realni ciljevi lokalnog razvoja koji su vremenski ograničeni i mjerljivi
PROJEKTI I PLANOVI AKCIJE	Implementirati pojedine komponente programa. Moraju se uspostaviti prioriteta i ustanoviti troškovi koji su vremenski ograničeni i mjerljivi.

Najznačajniji instrumenti podsticanja lokalnog razvoja su: pravni instrumenti, finansijski instrumenti i

složeni oblici lokalnog razvoja. Strategija lokalnog razvoja predstavlja viziju socio-ekonomske budućnosti lokalne samouprave koji ima za cilj da se iskoriste prednosti, prevaziđu slabosti, te eksploatišu mogućnosti i da se riješe rizici i prijetnje (Blakley, Leigh, 2009). Lokalni razvoj, prema dobrim primjerima iz prakse, pokazuje da uvijek treba da se počne od formuliranja strategije lokalnog razvoja, a njeni elementi prikazani su u tabeli 1. (Swinburn, Kessides, 2004)

Da bi se uspješno organizirala strategija lokalnog razvoja, treba se već u ranoj fazi procesa planiranja dogovoriti oko institucionalnog uređenja i učešća interesnih grupa (Dedić, Umihanić, 2004). Tim za lokalni razvoj treba da se uspostavi u okviru općine ili neke partnerske organizacije i ovaj tim treba da inicijalno upravlja procesom strateškog planiranja. Uspješan lokalni razvoj zavisi od uspjeha zajedničkih napora javnog (vladinog), privatnog (privredni subjekti) i nevladinog sektora (Ivanić i drugi, 2006).

Dobre prakse ukazuju na korisnost slijedećih smjernica za formuliranje strategije lokalnog razvoja (Swinburn, Kessides, 2004):

- integrirani pristup koji uključuje društvene i ekološke, kao i ekonomske probleme,
- pažljivo izrađena strategija na kojoj su radili svi bitni partneri,
- neformalna privreda treba da se pažljivo uzme u obzir,
- dijapazon projekata: kratko, srednje i dugoročni, da služe kao katalizator partnerstvu i grade povjerenje interesnih grupa zajednice,
- uticajne i efikasne lokalne vođe koji nose obavezu, povjerenje i pouzdanje pojedinačnim interesnim grupama,
- građenje kapaciteta upravljanja i "terenskih" timova za implementaciju projekta,
- strategija lokalnog razvoja mora pripadati lokalnoj vlasti koja je pokazala da ima jaku političku volju da implementira strategiju,
- projekti i planovi akcije se preduzimaju samo ako je jasno identificirano sposobno vodstvo koje je preuzelo obavezu implementacije.

Da bi se ostvarila misija i ciljevi, nije dovoljno formulirati, odnosno izvršiti izbor adekvatne strategije, već je neophodno i izvršiti stratešku promjenu, tj. implementirati strategiju (Drucker, 1997). To znači da je provođenje strategije *conditio*

sine qua non (uslov bez kojeg ne biva) njenog postojanja. Bez obzira na to kako je napravljena strategija, u vidu formalnog i detaljnog strateškog plana ili ne, treba je provesti u odgovarajuće taktičke planove, programe i budžete (Hanić, Mašić, 2007).

Strateško vodstvo uključuje stvaranje i implementaciju strategije na osnovu razvijenog koncepta strateškog menadžmenta, što zahtjeva (Umihanić, Tulumović, 2008):

- vođenje procesa uobličavanja sistema zajedničkih vrijednosti te stvaranje prepoznatljive kulture i podsticanje efikasne realizacije strateških ciljeva,
- održavanje organizacije života i rada u inovativnom, odgovornom i obećavajućem, promotivnom duhu, kako bi se kontinuitet rada ostvarivao u uslovima borbe za pozicije, kompetencije, uz afirmaciju konsenzusa i stalno jačanje društvene odgovornosti,
- postavljanjem i institucionaliziranjem etičkih standarda i ponašanja, iniciranjem korektivnih aktivnosti usmjerenih na implementaciju strategije.

Strategija lokalnog razvoja je sveobuhvatan plan koji definira šta će se postići, može biti kratkoročno, srednjoročno ili dugoročno planirana. Strategija će uspostaviti plan rada tako da se promovira i ojača lokalna privreda, fizičke, društvene i ekološke snage, te razmatra izazove na koje se pri tome nailazi. Svaka strategija lokalnog razvoja treba da ima plan implementacije, koji zauzvrat pokreću planovi akcije pojedinačnih projekata. Plan implementacije daje raspored budžetskih i kadrovskih sredstva i institucionalne i proceduralne implikacije na implementaciju strategije lokalnog razvoja. To je svrha integriranja svih projekata i programa u strategiju lokalnog razvoja (Heleta, 2010).

Očigledno je da ono što bismo mogli nazvati zvanična domaća politika u vezi sa lokalnom upravom u Bosni i Hercegovini, na normativnom planu, čini kompleks stvari koji se vežu za promociju i primjenu koncepcije dobre uprave i prepušten je inicijativi općinskih uprava i međunarodnih organizacija (Osmanagić, 2009).

3 Proces evaluacije strategije lokalnog razvoja

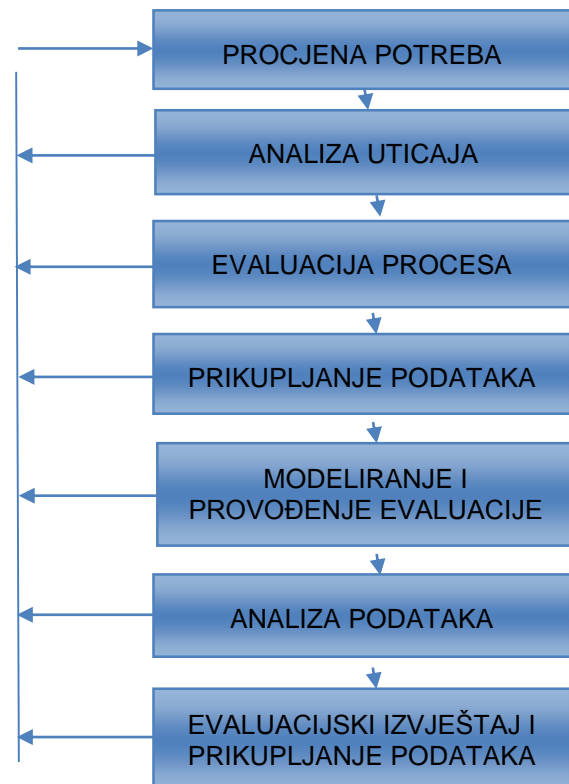
Riječi evaluacija i procjena se obično koriste zajedno, kao set koncepata. Iz njihovih formalnih definicija se vidi jaka sličnost, a u praksi se ovi

termini obično koriste podjednako. Riječ procjena ima konotaciju vezanu za mjerenje i određivanje vrijednosti objekta razmatranja. Često postoje konfuzije šta pojam evaluacije podrazumjeva, te smo u tabeli 2. predstavili nekoliko definicija pojma evaluacije (Ivanić i drugi, 2006):

Tabela 2. Definicije evaluacije (Ivanić i drugi, 2006)

EVALUACIJA	
Ko?	Obično uključuje vanjske inpute
Kada?	Periodično, srednjoročno, na kraju, kontinuirana i u toku provođenja
Zašto?	Prihvatanje dijela lekcija koje su primjenjive za druge projekte i kao input za analizu politika
Povezanost sa hijerarhijskim ciljevima u logičkom okviru	Rezultati, cilj projekta, opći cilj

Evaluacija nije samo objektivni zapis o karakteristikama, nego i analitička interpretacija ovog zapisa, i preporuka za unapređenja tih karakteristika.



Slika 1. Proces evaluacije (Bortz, Doring, 2006)

Tabela 3. Mogućnosti procesa evaluacije (Pavelic, 2011)

ŠTA?	Proces evaluacije uključuje korak unazad da bi se bolje sagledali postignuti efekti i uticaji. Time se informiraju svi donosioci odluka.
KAKO?	Proces evaluacije: utvrđuje koliko je učinkovit bio projekat ili program; utvrđuje obim do kog su postignuti pojedinačni ciljevi; daje do znanja koliko efikasno se stvari rade; daje pouke tako da se budući programi slične prirode mogu poboljšati
KADA?	Procjena se provodi periodično: na ili blizu sredine implementacije; na kraju projekta; nakon dužeg vremena nakon završetka projekta (tri do osam godina).
KAKO?	Interne procjene može raditi rukovodilac projekta i/ili zaposleni ili učesnici. Vanjske procjene se rade od strane vanjskih konsultanata, vanjskih agencija ili donatora.
ZAŠTO?	Procjena je formalan proces dokumentiranja sljedećih projektnih dostignuća: napretka u radnom planu; uspostavljanja sistema; implementacije planiranih aktivnosti; postizanja ciljeva; učinkovitosti projekta; uticaja koje ima projekat; efikasnosti ili isplativosti.
VRSTA INFORMACIJA	Više naglaska na kvalitativne podatke, dok se kvantitativni podaci prikupljaju kao indikatori. Kvalitativna analiza obično može ići kao podrška kvantitativne procjene.
KATEGORIJA INFORMACIJA	Opisni, analitički i dokumentarni podaci trebaju da se koriste da se registriju i zabilježe "šta" i da se razumije "zašto" projektnih dostignuća.

Evaluacija predstavlja proces (prikazano na slici 1.) koji ne samo da određuje vrijednost ili izvedbu pitanja pod razmatranjem, nego nastoji da izmjeri i

opíše tu vrijednost s ciljem unapređenja ili promjena u datoj sredini. S tačnim i pouzdanim informacijama, evaluacija pruža vladama, razvojnim menadžerima i drugim zainteresiranim stranama učenje iz iskustva, uključujući iskustva drugih, te poboljšanje pružanja usluga. Evaluacija može dati odgovor na pitanje: "Jesmo li radili prave stvari i radimo li ono pravo?" predstavljeno u tabeli 3. (Pavelic, 2011)

Evaluacija je sistemska identifikacija pozitivnog ili negativnog uticaja razvojnih aktivnosti, kao što je program ili projekat. Uticaj evaluacije može biti u rasponu od velikih uzoraka istraživanja u kojima su predmet evaluacije projekti i grupe u odnosu prije i poslije, a možda i na više mjesta u toku programa intervencije, do malih razmjera brze procjene i participativne procjene gdje se procjene uticaja dobijaju iz grupe kombiniranih intervjua, ključnih informanata, studija slučajaj sekundarnih podataka.

Evaluacija je proces koji kroz svoj plan aktivnosti, omogućava dizajn i izmjenu strategije i programa za povećanje njihove učinkovitosti i efikasnosti. Da bi se to dogodilo, pristup mora biti robusan, transparentan i odbranljiv. Planom evaluacije definiramo (Heleta, 2010):

- evaluacioni plan koji sadrži detalje o projektu koji se evaluira, korisnike kao i one kojima je evaluacija namijenjena,
- evaluaciona pitanja,
- evaluacione kriterije i indikatore,
- tehnike za prikupljanje podataka i plan za prikupljanje podataka,
- proces prikupljanja podataka uz korištenje različitih izvora i provjeru vjerodostojnosti i relevantnosti.

S odgovorima na afirmativne akcijske planove ili odgovore u područjima koja ukazuju na slabost, evaluacija njeguje političku i finansijsku podršku za odgovarajuće politike i pomoći vlade za izgradnju baze znanja. To jača sposobnost donosioca odluka da investira u aktivnosti kojima se postiže željeni učinak i da ponovno uzme u obzir ona područja gdje nije prisutan (Hanić, Mašić, 2007). Evaluacija može da pruži pomoć pri donošenju odluka preko dva kanala: donošenjem zaključaka nezavisno, i potom, davanjem preporuka; i podsticanjem uključivanja donosilaca odluka ili, u najmanju ruku njihovih bliskih saradnika, uz osvrt na podsticanje direktnih povratnih informacija tokom ovog procesa (Innovative Local Economic Programs, 2010).

4 Analiza uticaja procesa evaluacije strategije lokalnog razvoja

Analiza uticaja je još jedan tip evaluacije koja mjeri efekat (uticaj) koji određena aktivnost ima na sredinu. Nakon implementiranja programa, kratkoročnog ili dugoročnog, važnost njenih rezultata ogleda se u tome da li je program imao uticaj na zajednicu. Analiza uticaja je evaluacija orijentirana prema ishodu, u kojoj je krajnji rezultat osnovni interes. Drugim riječima, kakav napredak je ostvaren od strane učesnika i zadataka (Innovative Local Economic Programs, 2010).

Evaluacija rezultata idealno pokriva četiri ključna parametra (Begović, Vacić, Matković, Mijatović, 2006):

- Evaluacija treba da identificira i nabroji sve ishode. Nabrojanje svih ishoda uključuje i ustanovljavanje da li su programi postigli svoje ciljeve i da li je došlo do neželjenih, odnosno neočekivanih ishoda. Evaluacija se mora objasniti i brojčano označiti rezultate. Ovo se može postići ocjenjivanjem onoga šta se desilo sa projektom i kako se to razlikuje od pređašnjeg stanja. Brojno označavanje uključuje, u glavnim crtama, da li su pojedinačni ciljevi postignuti i da li su se pojavili nenadani rezultati.
- Procjena rezultata mora izmjeriti efektivnost programa. Ovo se postiže mjerenjem stepena u opaženim promjenama.
- Procjena rezultata mora ocijeniti da li koristi programa premašuju troškove programa, provođenjem analize isplativosti.
- Solidna procjena rezultata će procijeniti uticaj određivanjem da li je zabilježeno poboljšanje situacije za koju je princip ili program napravljen.

Procjena uticaja strategije lokalnog razvoja, također, implicira na potrebu da se razdvoje rezultati koji su direktna posljedica strategije lokalnog razvoja, od onih koji su rezultat vanjskih faktora, kao što je poboljšanje u privredi na državnom nivou. Uobičajen pristup koji bi se primijenio u ovom slučaju je da se pored nalazi procjene strategije lokalnog razvoja sa istim indikatorima izabranim nasumice na različitim lokalitetima kao i sa državnim i regionalnim prosjekom. Na taj način je moguće identificirati promjene u ovim indikatorima koje su zajedničke za sve lokacije, i stoga nisu vezane za pojedinačnu

strategiju lokalnog razvoja. Kao rezultat, procjena rezultata može izolirati vanjske devijacije od direktnih uticaja strategije lokalnog razvoja. Dakle, evaluacija strategije treba da ocijeni njen uticaj ustanovljavajući da li je došlo do značajnog poboljšanja u onim oblastima na koje su programi i projekti strategije bili usmjereni. Precizna ocjena uticaja koje stvara strategija lokalnog ekonomskog razvoja podrazumijeva potrebu da se razdvoje ishodi koji su direktna posljedica te strategije, od onih koji su posljedica djelovanja nekih drugih faktora (Begović, Vacić, Matković, Mijatović, 2006).

Evaluacija se sastoji u ocjenjivanju relevantnosti projekta u odnosu na postavljene ciljeve, način njegovog provođenja i efekata (očekivanih i neočekivanih). Dakle, ona podrazumijeva procjenu uspješnosti strategije tj. da li je strategija doprinijela ostvarivanju postavljenih ciljeva i da li su resursi korišteni na efikasan način (Ferizović, 2005). Evaluacija treba da obuhvati analizu implementacije strategije, nivo participacije svih značajnih učesnika, promjene lokalnih uslova, promjene ekonomskih i političkih odnosa, itd. U postupku i evaluacije treba da učestvuju oni koji su zaduženi za njenu implementaciju, koji su učestvovali u njenoj izradi, koji direktno upravljaju strategijom, svi partneri u realizaciji pojedinih projekata i ostali. Naravno, ne očekuje se od svakoga od njih da pišu izvještaje i da prisustvuju svakom sastanku. Da bi se ostvario prioritetni cilj evaluacije realizacije projekta poređenje ostvarenog na terenu sa planiranom realizacijom - treba formirati jedan jedinstveni informacioni sistem za upravljanje projektom, koji obuhvata bazu podataka o polaznim planiranim veličinama projekta, zatim osigurati kontinuirani priliv informacija sa terena, obradu ovih informacija i ažuriranje mrežnih i drugih planova (Ivanić i drugi, 2006).

Evaluacije uticaja predstavljaju složene i skuplje aktivnosti koje se obavljaju samo u određenim trenucima, ali njihovi zaključci i rezultati su najrelevantniji, jer ove evaluacije mogu da pruže odgovor na mnoga pitanje. Evaluacije uticaja od značaja su (Innovative Local Economic Programs, 2010):

- pri donošenju odluka,
- pri pravljenju vrijednosnih procjena i informiranju javnog mnijenja i/ili,
- da se dobiju jasnija saznanja i bolje razumije intervencija i njeni efekti.

Evaluacije uticaja ne pokazuju samo da li su ostvarile planirani efekat, nego se fokusiraju na stepen relevantnosti i ispunjenje ciljeva, efikasnost, efektivnost, uticaj i održivost (Begović, Vacić, Matković, Mijatović, 2006). Evaluacija uticaja, također, pomaže pri formulisanju vrijednosnih procjena i pomaže korisnicima da formiraju svoje mišljenje o koristima od intervencije. Ona odgovara na pitanja koja su važna za institucije koje daju finansijska sredstva. Izvještaj je dostupan široj javnosti. Naglašena su pitanja nezavisnosti evaluacije uticaja i transparentnosti urađene procjene. U ovom slučaju, treba posvetiti posebnu pažnju definiranju kriterijuma za procjenu. Vrijednosne procjene se prave tek kada se preda završni izvještaj i razmotre njegovi zaključci. Ako se evaluacija koristi u svrhu procjene odgovornosti, tada se mora sačekati kraj ovog procesa (Ivanić i drugi, 2006). Evaluacije uticaja često se povjeravaju trećim licima. Članovi evaluacijskog tima nezavisni su od organizacija koje su učestvovala u kreiranju i provođenju programa. Činjenica da je evaluacijski tim nezavisan, vanjskim posmatračima treba da potvrdi vjerodostojnost evaluacije. U slučaju odluke da aktivnosti evaluacije uticaja povjere trećem licu, bit će u obavezi da pripreme odgovarajući opis poslova, uključujući i aspekte metodološkog modela (Swinburn, Kessides, 2004).

Cilj sistema evaluacije predstavlja ukupni zadatak koji strategije treba ispuniti u dužem periodu, i predviđa razlog za korištenje sredstava određene strategije. Menadžment, odnosno oni koji su u to uključeni, moraju na umu imati cilj jer je to temelj na kojem se procjenjuju dostignuća. Bitno je dobro formulirati cilj. Efikasnost je ono čime se mjeri output strategije - kvalitet i kvantitet - u odnosu na ukupni input sredstava. Ona pokazuje u kojoj mjeri su na ekonomičan način različiti inputi pretvoreni u outpute, odnosno nivo uticaja na razvoj lokalne zajednice. Efikasnost je mjera produktivnosti implementacijskih procesa.

5 Metodologija istraživanja

Za potrebe provođenja empirijskog istraživanja kreirali smo plan istraživanja kojim smo između ostalog precizno definisali metodologiju istraživanja. Područje istraživanja su lokalne zajednice odnosno općine u Bosni i Hercegovini. U ovom istraživanju, zbog specifičnosti područja, podijelili smo i fokusirali

istraživanje na Federaciju BiH, Republiku Srpsku i Brčko distrikt BiH, vodeći posebno računa o ravnomjernoj regionalnoj zastupljenosti posmatranog uzorka. Kod izbora uzorka istraživanja na kojem smo obavili istraživanje koristili smo se "namjeravanim uzorkovanjem" kao podesnim za kvalitativnu studiju, a također i zato što je na taj način moguće osigurati generalizaciju nalaza u takvoj jednoj studiji. U ovom radu namjeravano uzorkovanje se primijenilo tako da smo odabrali 145 jedinica lokalne samouprave sa teritorije cijele Bosne i Hercegovine za koje se smatra da su reprezentativne za izvođenje generalnih zaključaka o temi koja se istražuje. Uzorkom smo obuhvatili lokalne zajednice u kojima smo anketirali osobe zadužene za razvojnu strategiju lokalne zajednice. Ukupna veličina uzorka je 56 od 145 lokalnih zajednica u Bosni i Hercegovini (Federacija BiH, Republika Srpska i Brčko distrikt BiH).

Istraživanje smo proveli na temelju anketnog upitnika. Pri konstrukciji anketnog upitnika za lokalne zajednice, ispitanicima smo pružili mogućnost da putem sugestija i komentara, na temelju ličnog iskustva, ukažu na nedostatke, moguća unaprjeđenja i eventualna poboljšanja planiranja strategije lokalnog razvoja, implementacije strategije i sistema evaluacije, kako bi i sami bili učesnici u realiziranju prijedloga metodologije evaluacije strategija lokalnog razvoja. Metodološki okvir smo prilagodili zahtjevima našeg istraživanja, proširili sa značajnim brojem pitanja u skoro svim dijelovima a najviše u dijelu koji se odnosi na evaluaciju strategije lokalnog razvoja. Podaci iz upitnika su transformirani u informacije, te je izvršena odgovarajuća statistička analiza uz korištenje adekvatnih statističkih metoda i tehnika ("IBM SPSS 19" i "Excel 2010"). Informacije su prikazane u tabelama i odgovarajućim grafičkim prikazima. Rezultate istraživanja smo interpretirali u duhu ograničavanja koja su determinirana naprijed definisanom metodologijom istraživanja (Abadžić, 2012).

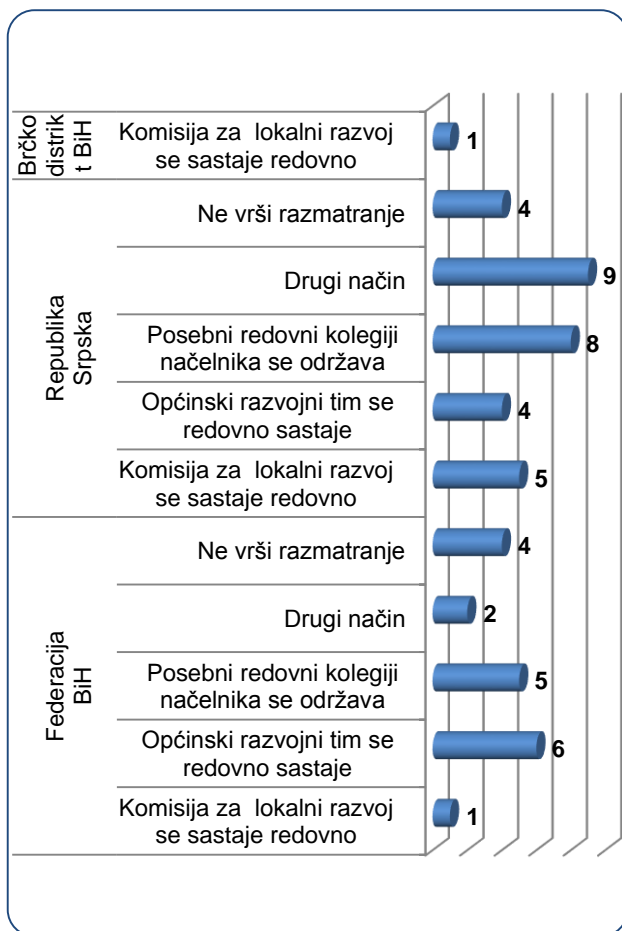
6 Interpretacija rezultata istraživanja o procjeni nivoa uticaja na razvoj lokalne zajednice pri evaluaciji lokalne strategije

Rezultate istraživanja zasnovane na pokazateljima iz anketnih upitnika popunjenih od strane odgovornih osoba u lokalnim zajednicama Bosne i Hercegovine ćemo detaljno elaborirati u ovog dijelu rada.

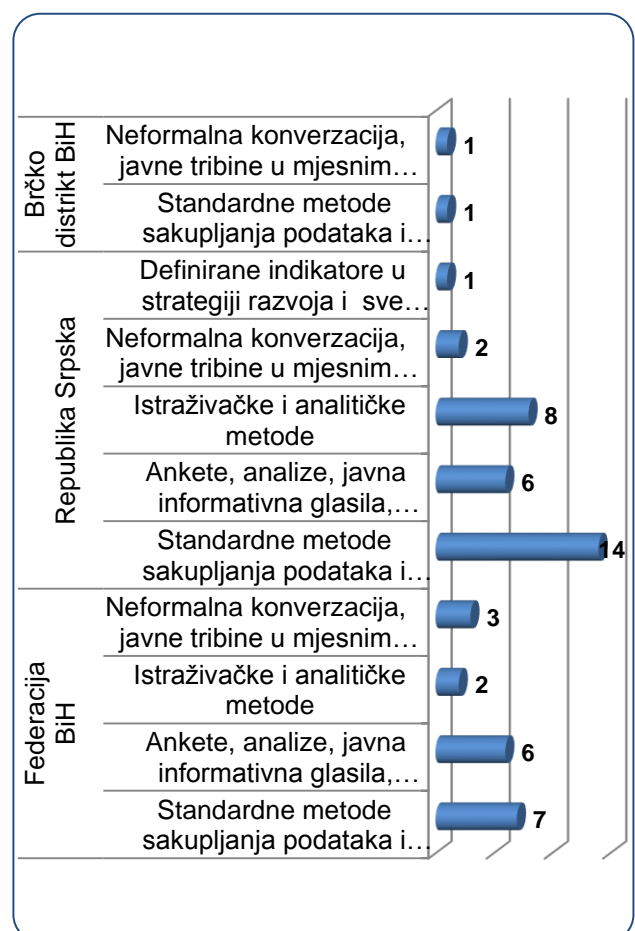
Načine razmatranja pitanja o evaluaciji predstavili smo, nakon analize odgovora iz upitnika, na slici 2.

Analiza rezultata istraživanja pokazala je da u 33% općina Federacije BiH razmatranje pitanja o evaluaciji vrši Općinski razvojni tim koji se redovno sastaje o pitanju evaluacije. Posebni redovni kolegiji načelnika o evaluaciji su način razmatranja u 28% općina Federacije BiH koje su popunile upitnik. U Republici Srpskoj, odnosno u općinama koje su popunile upitnik, najveći broj općina, njih 29%, je odgovorio da se razmatranje pitanja o evaluaciji vrši na "drugi način" tj. način koji nije prezentiran i ponuđen kao odgovor. U 26% općina, koje su popunile upitnik, održavaju se posebni redovni kolegiji načelnika o evaluaciji. Rezultati istraživanja su pokazali da u Brčko distriktu BiH, Komisija za lokalni razvoj se sastaje redovno po pitanju evaluacije.

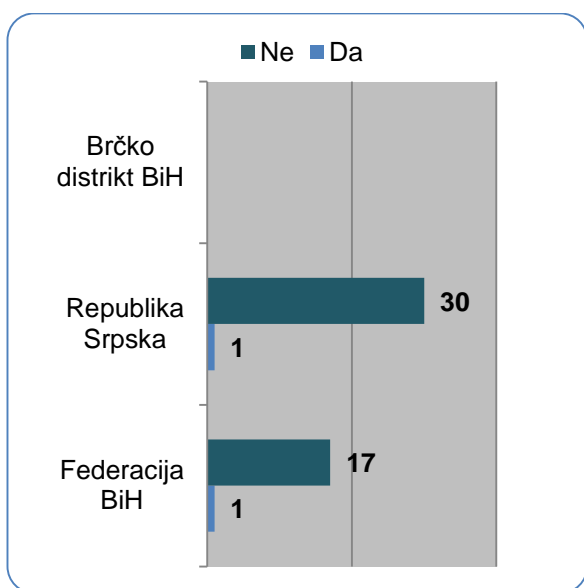
Na slici 3. prikazat ćemo metode procjene nivoa uticaja na razvoj lokalne zajednice pri evaluaciji strategije lokalnog razvoja u Bosni i Hercegovini. Rezultati empirijskog istraživanja pokazuju da u 39% općina Federacije BiH koristi standardne metode sakupljanja podataka i njihovu komparaciju i analizu. S tim da u 33% općina značajno učešće imaju i druge metode prikupljanja podataka, kao što su: ankete, analize, javna informativna glasila i web stranice. U 45% općina Republike Srpske, također su u najvećem dijelu prisutne standardne metode sakupljanja podataka i njihova komparacija i analiza, dok u 27% općina se koriste i istraživačke i analitičke metode. Standardne metode sakupljanja podataka i njihova komparacija i analiza, te neformalna konverzacija, kao i javne tribine u mjesnim zajednicama su metode koje se koriste u Brčko distriktu BiH, a radi procjene nivoa uticaja uspješnosti strategije na razvoj lokalne zajednice.



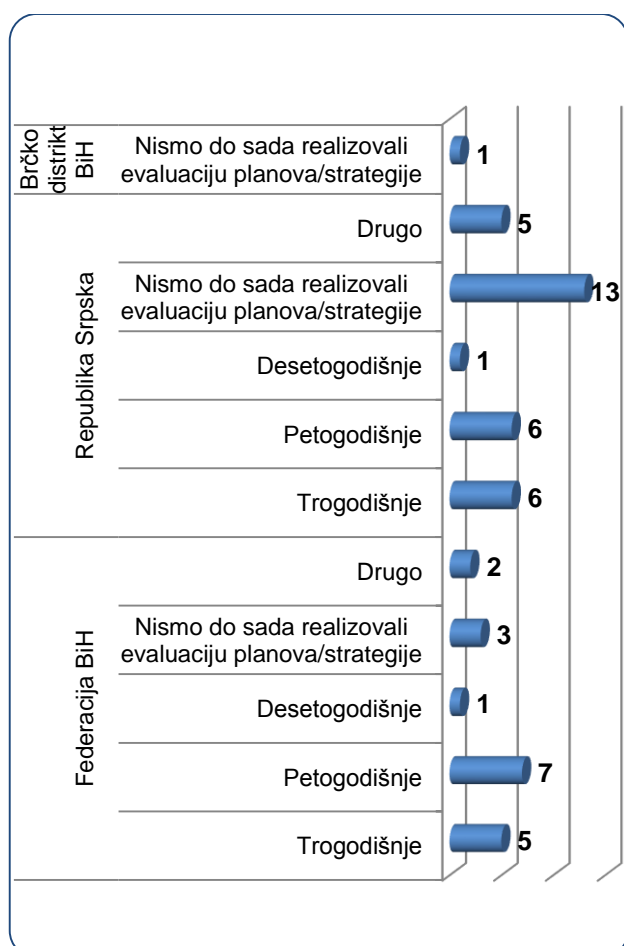
Slika 2. Način razmatranja pitanja o evaluaciji (Abadzic, 2012)



Slika 3. Metode procjene nivoa uticaja na razvoj lokalne zajednice pri evaluaciji (Abadzic, 2012)



Slika 4. Eksterni evaluatori (Abadžić, 2012)



Slika 5. Periodi evaluacije (Abadžić, 2012)

Eksterna evaluacija je evaluacija koja se preduzima tako da se fokusira na, s jedne strane, procese koje osiguravaju kvalitet i, s druge strane, na metode

kojima se potvrđuje postignuti stepen kvaliteta. Eksterna evaluacija nema za cilj da evaluiira kvalitet strategije kao takve, već da evaluiira kvalitet upravljanja i organizacije strategije lokalnog razvoja kao fundamentalnih aspekata kvaliteta provedbe i implementacije strategije lokalnog razvoja. U kojoj mjeri su zastupljeni eksterni evaluatori u evoluiranju strategija lokalnog razvoja u Bosni i Hercegovini je analizirano, na temelju odgovora iz upitnika, i prikazano na slici 4.

Na temelju rezultata empirijskog istraživanja utvrdili smo da općine na teritoriji Bosne i Hercegovine ne vrše angažovanje eksternih evaluatora, i to u 94% općina Federacije BiH, i u 97% općina Republike Srpske, a identičan zaključak se odnosi i na Brčko distrikt BiH.

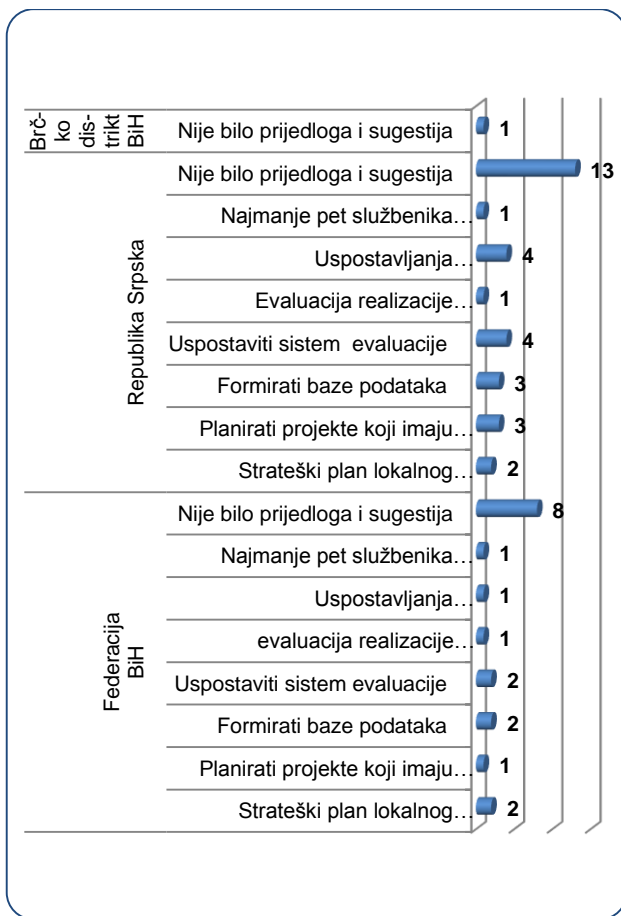
Analizirajući vremensku dinamiku procesa evaluacije strategija lokalnog razvoja, dobili smo odgovore koje predstavljamo na slici 5.

Rezultati empirijskog istraživanja su pokazali da u 39% općina Federacije BiH se vrši petogodišnje evoluiranje strategije lokalnog razvoja, dok se u 28% općina evaluacija strategije lokalnog razvoja vrši nakon trogodišnjeg vremenskog perioda. Međutim u općinama iz Republike Srpske, stanje je nešto drugačije, jer prema rezultatima istraživanja u 42% općina do sada nije izvršena realizacija evaluacije strategije lokalnog razvoja, dok se u 19% općina evaluacija strategije lokalnog razvoja vrši nakon pet i nakon tri godine. U Brčko distriktu BiH do sada nije realizirana evaluacija strategije lokalnog razvoja.

Nakon analize sugestija ispitanika o nedostacima i vidu mogućih poboljšanja razvojnih strategija, sistema evaluacije, te kadrovskih poboljšanja, datih na kraju anketnog upitnika, sugerirana poboljšanja smo predstavili na slici 6.

Na temelju rezultata istraživanja utvrdili smo da u 43% općina iz Federacije BiH nisu pružane nikakve sugestije dok su 11% općina sugerirale da strateški plan lokalnog razvoja treba uspostaviti na temelju objektivnog i realnog stanja, formirati baze podataka i uspostaviti sistem evaluacije.

U 42% općina iz Republike Srpske, također, nisu upućivane nikakve sugestije, a sugestije su jedino upućivane na uspostavljanje sistema evaluacije strategije lokalnog razvoja i to u 13% općina. Od strane Brčko distrikta BiH nisu upućene sugestije na ovu temu.



Slika 6. Poboljšanja i aktivnosti na temelju dosadašnjeg iskustva odnosno naučenih lekcija do sada (Abadžić, 2012)

7 Diskusija

Posebno izraženi trendovi ekonomske, administrativne i fiskalne decentralizacije, kao i razvoja novih tehnika i tehnologija menadžmenta, dovode do povećane autonomije menadžmenta u procesu evaluacije strategija lokalnog razvoja. Sistem menadžmenta procesa evaluacije je taj koji treba da pruža validne, pouzdane i blagovremene informacije donositeljima odluka kako bi se ojačao kvalitet njihove intervencije i on bi, prema našim zapažanjima i zaključcima, trebao da se temelji na sljedećim komponentama: mjerljivim ciljevima - jasnim i preciznim, setom objektivno mjerljivih indikatora uspjeha, sistemom prikupljanja podataka i upravljanje projektom evidencijom, razvijenom metodologijom analize prikupljenih podataka i izvještajem sa zaključcima relevantnim za intervenciju, usvojenim lekcijama i preporukama za buduće intervencije, te visokim stepenom transparentnosti izvještavanja.

Lokalni razvoj u Bosni i Hercegovini, kao proces, karakterizira uključenost svih aktera zainteresiranih za razvoj određene zajednice. S druge strane, sistem menadžmenta procesa evaluacije skoro da i ne postoji ili funkcioniše sa skromnim mogućnostima, kadrovima ili se shvata kao "propisana obaveza". Stoga, fokusirajući se na evaluaciju, moramo naglasiti da je postavljanje željenih rezultata i uvođenje sistema menadžmenta evaluacije kao obaveznog koraka u jednom procesu od ključne važnosti, jer će se tada mnogo lakše uočiti eventualni propusti u radu i dopuniti upravo oni kapaciteti koje treba ojačati, što treba da bude vodilja lokalnih zajednica u svom razvoju.

8 Ograničenja

Praksa i iskustvo su pokazali da su se u Bosni i Hercegovini koristili različiti pristupi, koncepti i metodologije za izradu strategija lokalnog razvoja. U najvećem broju lokalnih zajednica do sada, koncepti i metodologije su promovirani od strane međunarodnih organizacija kao što su UNDP, Svjetska Banka, OSCE, SDC/MDP, USAID itd. Temelj ovih metodologija jeste uključivanje aktera iz privatnog i nevladinog sektora i učešće građana. Međutim, analizom ovih metodologija i razvojnih planova izrađenih prema njima, ustanovili smo da su najvećim dijelom sektorske prirode što predstavlja ograničenost u obimu identifikacije problema, što svakako predstavlja nedostatak ovakvog pristupa. Nedostaci se uočavaju i na jedinicama lokalne samouprave gdje neke istovremeno imaju više lokalnih razvojnih planova izrađenih na temelju potpuno različitih metodologija. Analiza anketnih upitnika koja je obavljena i predstavljena u ovom radu pokazuje da u strategijama lokalnog razvoja, te u menadžmentu evaluacije, postoje važne prednosti koje se mogu nadograđivati i razvijati na lokalnom nivou, ali i dosta prepreka koje treba prevladati.

9 Doprinos

Poseban značaj ovog rada ogleda se u: transferu i kritičkoj interpretaciji savremenih teorijskih i praktičnih znanja iz zemalja EU i zemalja u razvoju u teoriju i praksu Bosne i Hercegovine; u detaljnoj analizi svih segmenata menadžmenta procesa evaluacije strategije lokalnog razvoja; učinjeni su napori na polju jačanja svijesti o značaju načina razmatranja pitanja o procesu evaluacije, metodama

procjene nivoa uticaja na razvoj lokalne zajednice pri evaluaciji, periodima evaluacije i eksternim evaluatorima, kao i značaju aktivnosti na temelju dosadašnjeg iskustva odnosno naučenih lekcija do sada. Doprinos rada se ogleda u tome što će se rezultati empirijskog istraživanja koristiti kao baza podataka u budućim istraživanjima, pogotovu u pogledu otkrivanja i naglašavanja uloge menadžmenta u procesu evaluacije strategija lokalnog razvoja u zemljama EU i zemalja u razvoju.

ZAKLJUČAK

Sa narastanjem empirijske istraživačke građe i sa sve većom akumulacijom znanja vezanog za menadžment procesa evaluacije strategija lokalnog razvoja, stvorile su se i realne pretpostavke za teorijska uopštavanja i formuliranje odgovarajućih teorijskih koncepata. Uvidom u literaturu može se doći do zaključka da je obim znanja, kojim raspolaže se raspolaže značajan, ali da je to znanje još uvijek neintegrisano i sintetizirano. U radu je izvršena komparacija teorijskih saznanja i iskustava zemalja EU, zemalja u razvoju i Bosne i Hercegovine. Na temelju rezultata empirijskog istraživanja postignut je

cilj istraživanja. U teorijsko - metodološkom smislu dokazano je da se u općinama proces evaluacije strategija lokalnog razvoja ne nalazi na nivou na kojem bi trebao biti, a takođe su ustanovljena ograničenja i nedostaci. Analiza anketnih upitnika koja je obavljena i predstavljena u ovom radu pokazuje da u strategijama lokalnog razvoja, te u menadžmentu procesa evaluacije, postoje važne prednosti koje se mogu nadograđivati i razvijati na lokalnom nivou, ali i dosta prepreka koje treba prevladati.

U preporukama i alternativama za dalji istraživački rad možemo se fokusirati na budući rad i djelovanje lokalnih zajednica na unaprjeđenju prijedloga metodologije evaluacije strategija lokalnog razvoja, te ugrađivanje, vremenom, pozitivnih pouka a odbacivanjem loših efekata po strategiju, čime će se osigurati unaprjeđenje procesa strateškog planiranja, što će rezultirati povećanim nivoom ostvarenja parametara uspješnosti implementacije strategije lokalnog razvoja. Buduća teorijska i empirijska istraživanja bi trebala biti usmjerena na pronalaženje načina i omogućiti odgovore za prevazilaženje problema koji se pojavljuju u ovom području.

Citirani radovi

- Abadžić. (2012). Menadžment monitoringa i evaluacije strategije lokalne. Tuzla: Ekonomski fakultet.
- Antić. (2002). Komparativni prikaz sustava lokalne samouprave u nekim europskim državama. *Hrvatska naučna politička misao*, Vol. XXXIX, str. 47.
- Begović, Vacić, Matković, Mijatović. (2006). *Lokalni ekonomski razvoj*. Beograd: Centar za liberalno - demokratske studije.
- Blakley, Leigh. (2009). Planning local economic development: theory and practice. *SAGE publications*.
- Bortz, Doring. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation fur Human - und Sozialwissenschaftler*. Berlin: Springer.
- Damjanovic, Zlokapa. (2007). *Modeli organizacije lokalne samouprave*. Beograd: Palgo.
- Dedić, Umihanić. (2004). *Osnove menadžmenta i poduzetništva*. Ekonomski institut: Tuzla.
- Drucker. (1997). *Management*. London: Pan Books Ltd.
- Ferizović. (2005). *Strateški menadžment*. Banja Luka: Fakultet za poslovne studije.
- Hanić, Mašić. (2007). *Strategijski menadžment*. Beograd: Institut ekonomskih nauka.
- Heleta. (2010). *Projektovanje menadžment sistema*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Innovative Local Economic Programs*. (2010, November 25). Retrieved May 25, 2011, from Innovative Local Economic Programs: www.eda.gov
- Ivanić i drugi. (2006). *Vodič za planiranje lokalnog ekonomskog razvoja*. Vojvodina: Centar za strateško ekonomska istraživanja CESS.

- Jovičić. (1974). *Struktura i teritorijalna osnova lokalne samouprave u evropskim zemljama*. Beograd: Savremena administracija.
- Lauc. (2005). *Financiranje jedinica lokalne samouprave - pravni aspekti*. Osijek: Organizacija za građanske inicijative, Lokalna samouprava i građani.
- Osmanagić. (2009, April 1). *Univerzitet u Sarajevu, Ekonomski fakultet*. Retrieved May 27, 2011, from Univerzitet u Sarajevu, Ekonomski fakultet: www.efsa.unsa.ba
- Pavelic. (2011). *Monitoring i evaluacija - Prirucnik za projekt menadžere*. MDG Achievement Fund, UNDP, UNICEF.
- Šmidovnik. (1995). *Lokalan samouprava*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Swinburn, Kessides. (2004). *Local Economic Development: Good Practice from the European Union and Beyond*. The World Bank.
- Thompson, Strickland, Gamble. (2008). *Strateški menadžment*. Zagreb: Mate.
- Umihanić, Tulumović. (2008). Entrepreneurship Environment in Bosnia and Herzegovina in International Perspective. *International Scientific Conference: Challenges of Economic Science in the 21st Century*. Belgrade: Institute of Economic Sciences Belgrade.
- Zlokapa. (2007). *Kocka do kocke - dobro je graditi - modeli organizacije lokalne samouprave*. Banja Luka.

Datum prve prijave: 13.09.2012.
Datum prijema ispravke članka: 27.10.2012.
Datum prihvatanja članka: 16.11.2012.

Kako citirati ovaj rad?

Style – **APA Sixth Edition:**

Abadžić, A., Umihanić, B., & Čebić., M. (2013, 01 15). Karakteristike menadžmenta procesa evaluacije strategija lokalnog razvoja jedinica lokalne samouprave. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 1(1), 33-46. Retrieved from www.meste.org/fbim/FBIM_1_2013/_04.pdf

Style – **Chicago Fifteenth Edition:**

Abadžić, Amra, Bahrija Umihanić, and Mirela Čebić. "Karakteristike menadžmenta procesa evaluacije strategija lokalnog razvoja jedinica lokalne samouprave." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions (MESTE NVO)* 1, no. 1 (01 2013): 33-46.

Style – **GOST Name Sort:**

Abadžić Amra, Umihanić Bahrija and Čebić. Mirela Karakteristike menadžmenta procesa evaluacije strategija lokalnog razvoja jedinica lokalne samouprave [Journal] = Proces evaluacije strategija lokalnog razvoja // *FBIM Transactions* / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE NVO, 01 15, 2013. - 1 : Vol. 1. - pp. 33-46.

Style – **Harvard Anglia:**

Abadžić, A., Umihanić, B. & Ćebić., M., 2013. Karakteristike menadžmenta procesa evaluacije strategija lokalnog razvoja jedinica lokalne samouprave. *FBIM Transactions*, 15 01, 1(1), pp. 33-46.

Style – **ISO 690 Numerical Reference:**

Karakteristike menadžmenta procesa evaluacije strategija lokalnog razvoja jedinica lokalne samouprave.
Abadžić, Amra, Umihanić, Bahrija and Ćebić., Mirela. [ed.] Zoran Čekerevac. 1, Beograd : MESTE NVO, 01 15, 2013, *FBIM Transactions*, Vol. 1, pp. 33-46.



MENADŽMENT U KRIZNIM SITUACIJAMA - UZROCI I RAZMERE SVETSKE FINANSIJSKE KRIZE I PUTEVI IZLASKA

MANAGEMENT IN CRISIS - CAUSES AND SCALES OF WORLD ECONOMIC CRISIS AND THE WAYS OF OVERCOMING IT

Tomislav Brzaković

KBK Broker a.d., Beogradska 52, 11000 Beograd, Republika Srbija

© MESTE NGO

Sažetak:

Reč kriza spada među najčešće korišćene reči u poslednjih nekoliko godina. Finansijska kriza, primarno nastala u SAD krahom hipotekarnog kreditnog tržišta, brzo se proširila na ceo svet i pored finansijskog zahvatila i realan sektor. Uzroci krize se kreću od sistemskih karakteristika i institucionalnih svojstava privrede, do neadekvatnih ekonomskih politika i pohlepe pojedinih grupa, posebno finansijskih institucija i kompanija. Danas u svetu finansijske transakcije daleko prevazilaze vrednost svetske trgovine, pojava poznata kao finansijalizacija, koja ima za posledicu transfer dohotka iz realnog u finansijski sektor. Mere koje se preduzimaju za izlazak iz krize su od istorijskog značaja, jer od njihove efikasnosti će zavisiti buduća konfiguracija svetskog finansijskog i ekonomskog sistema.

Ključne reči:

krizni menadžment, finansijska kriza, budžetski deficit, rizik

Abstract:

The word crisis is among the most frequently used words in the last few years. The financial crisis, caused primarily in the U.S. by mortgage credit market collapse, quickly spread on the entire world and affected the financial as well as real sectors. Economic science looked differently on the crisis through the history. The causes of crisis ranged from system characteristics and institutional characteristics of the economy, to inadequate economic policies and the greed of certain groups, particularly financial institutions and companies. Today, the world's financial transactions far exceed the value of world trade, a phenomenon known as financialization, resulting in the transfer of real income in the financial sector. Measures taken to overcome the crisis are of historic significance because the future sustainable development and configuration of the global financial and economic system will depend on their effectiveness.

Adresa autora:

Tomislav Brzaković

tbrzakovic@kbkbroker.rs

Keywords:

postal traffic, electronic services, new technology

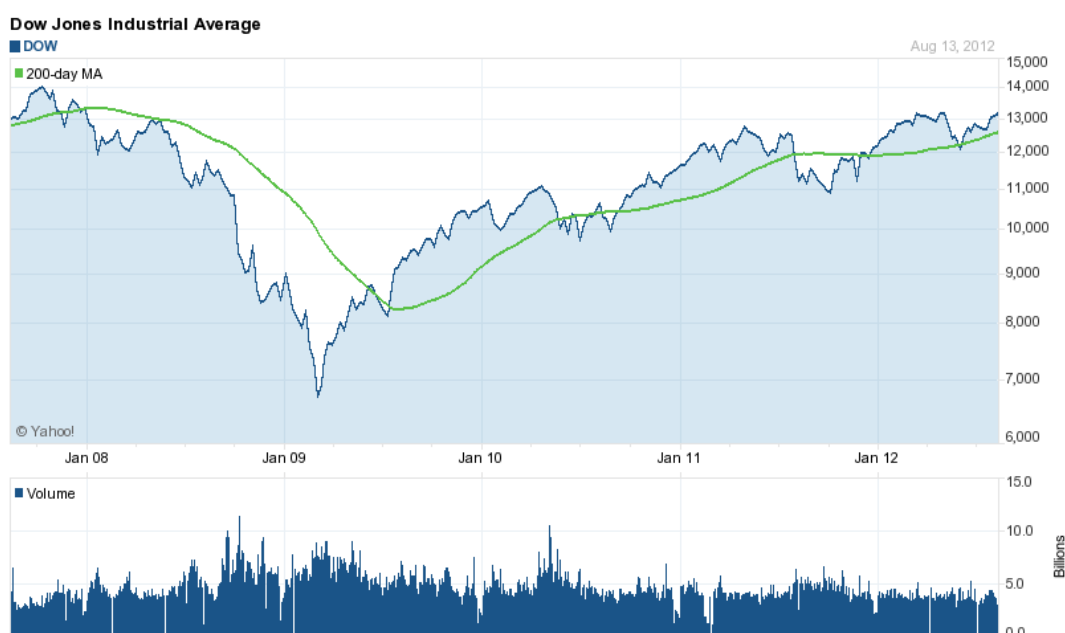


1. Uvod

Reč kriza spada u najčešće korišćene reči u poslednjih nekoliko godina. Koristi se višestruko, za opisivanje lične, odnosno porodične situacije (ostajanje bez posla, gubitak kuće ili stana usled nemogućnosti otplate stambenog hipotekalnog kredita, egzistencijalna kriza...), poslovne situacije (kriza likvidnosti, solventnosti...) ili krize celog društva (makroekonomska kriza, kriza otplate spoljnog duga, socijalna ili kulturološka kriza...). Nakon najveće ekonomske svih vremena, poznate kao Velika depresija, koja je trajala od 1929. do 1933. godine, krize se javljaju sve učestalije: velika dužnička kriza 1982., krah Wall Street-a 1987., Skandinavaska kriza (Švedska, Norveška, Finska) 1991., Meksička Tequila kriza 1994., Velika azijska kriza (Japan, Tajland, Indonezija, Južna Koreja) 1997., Ruska kriza 1998., Brazilska kriza 1999., dot-com špekulativni balon 2000., Argentinska kriza 2001-2002. i najnovija globalna kriza iz 2008.godine. Većina kriza nakon Velike depresije su imale lokalni ili regionalni karakter, dok se najnovija kriza iz 2008.godine, primarno nastala u SAD, proširila i zahvatila gotovo ceo svet. Mnogi se sa pravom pitaju da li je moguće da je odlaskom sa životne scene većine svedoka razmera i težine Velike depresije svet zaboravio posledice i lako dozvolio da se situacija ponovi, uz iskazivanje zabrinutosti da je ekonomska nauka izgubila instinkt

za opasnost, odnosno nije razvila mehanizme za blagovremeno prepoznavanja indikatora krize i mere za njeno efikasno suzbijanje. Pitanje da li je budućnost, a posebno krize, uopšte moguće predvideti je jedno od intrigrantnih pitanja današnjice. Kako priznaje nobelovac Robert Lukas, ekonomisti nemaju formulu kojom bi pouzdano predvideli trenutak kada će neki finansijski balon pući, a i da imaju to ništa ne bi promenilo, jer bi tu informaciju ljudi odmah ugradili u svoje odluke, pa bi se desilo samo to da kriza nastupi u trenutku kada je model ukazao.

Međutim, ako se pogledaju dva, možda najvažnija svetska indeksa akcija, Dow Jones Industrial Averages, koji iskazuje cene akcija 30 najboljih američkih kompanija (slika 1), i širi indeks S&P 500 (Slika 2), koji obuvata akcije 500 najboljih svetskih kompanija, njihovim poređenjem sa najjednostavnijim tehničkim indikatorom pokretnim prosekom 200 (*Moving averages – MA 200*), koji ukazuje na promenu trenda koji se menja kada se vrednost indeksa počne kretati iznad ili ispod linije MA 200, može se videti da su oba indeksa ušla u negativan primaran trend sredinom 2008.godine. Negativni trend je trajao do avgusta 2009.godine, kada ponovo nastupa primarni rastući trend, sa kolebanjima sredinom 2010.godine, ali uz nastavak trenda. Od avgusta 2011. tržište akcija, mereno ovim indeksima, ponovo pada naredna dva meseca, da bi posle toga ušlo u blagi, ali kolebljiv rast.



Slika 1 Dow Jones Industrial Averages (www.Yahoofinace.com, 2012.)



Slika 2 S&P 500 (www.Yahoofinace.com, 2012.)



Slika 3 S&P 500 i MA400 (www.Yahoofinace.com, 2012.)

Istorijat indeksa S&P500 pokazuje stalan umeren rast do 90-tih godina dvadesetog veka, da bi od 1995. godine tržište naglo počelo da raste, što je rezultiralo slomom dot-com akcija 2000. godine. Tržište je od 2003. godine nastavilo sa rastom, sve do novog pada 2008.godine i ponovnog rasta od avgusta 2009.godine. Na Slici 3 je korišćen MA 400, radi bolje preglednosti trenda. Zanimljivo je da je u periodu 2000 – 2007. godine došlo do formiranja figure dvostrukog vrha i dna gotovo identičnih vrednosti, a ostaje da se vidi da li će novi trend prestići prethodne vrhove, što bi značilo dalji rast tržišta.

Ne ignorišući manjkavost tehničke analize, koja ex post ukazuje na promene trenda, ipak i samo približavanje vrednosti indeksa pokretnom proseku, a posebno pad njegove vrednosti ispod pokretnog proseka, ukazuju na promenu trenda, odnosno promenu očekivanja učesnika na tržištu. Drugačije rečeno, tehnički indikatori mogu ukazati na promenu očekivanja učesnika na tržištu, gde preovlađujući pesimizam za rezultat ima pad cena (silazan trend), a optimizam rastući trend.

2. Pogledi ekonomske nauke na krize kroz istoriju

Prema klasičnoj ekonomskoj teoriji, čiji je rodonačelnik Adam Smit (1723-1790.god.), „nevidljiva ruka“ tržišta je dovoljna da obezbedi ekonomsku stabilnost i punu uposlenost. Ekonomijom upravljaju racionalni akteri koji sprovode transakcije od kojih imaju ekonomske koristi. Tako, zaposleni koji je voljan da radi po ceni koja je manja od onoga koliko proizvodi, sebi obezbeđuje posao, a kapitalisti koji ga je angažovao omogućava da ostvari profit. Sa druge strane, oni koji traže nerazumno visoke nadnice će jedini biti bez posla, pa je takva nezaposlenost voljna. Onog trenutka kada smanje svoje zahteve i oni će se uposliti. Drugim rečima, mehanizam slobodnog tržišta je savršen i stabilan, pa nema potrebe za mešanjem države. Postoji zabluda da je Smit, kao pobornik tržišnog sistema, negirao svaku ulogu države. Naprotiv, Smit je verovao da država može doneti veliku korist ekonomskom životu, posebno kod zaštite ugovora i patenata, državnog obrazovanja za siromašne, infrastrukturnih projekata, uz obezbeđenje mira, niskih poreza i valjanog deljenja pravde. Sve ostalo, po Smitu,

donosi prirodan poredak stvari. Verujući u perfektnost funkcionisanja nevidljive ruke, Adam Smit se nije ni upuštao u objašnjenje uspona i padova u ekonomiji.

Po neoklasičnoj ekonomskoj školi, koja se javlja u poslednjoj trećini 19. veka, krize u realnom i finansijskom sektoru, odnosno makroekonomске neravnoteže nisu ni moguće jer racionalno ponašanje privrednih subjekata i perfektno funkcionisanje robnih i finansijskih tržišta svaku takvu neravnotežu automatski otklanjaju. Neoklasičari veruju da na tržištu novca i kapitala postoji jednaka informisanost svih aktera i nema moralnog hazarda, a da na tržištu radne snage postoji perfektna konkurencija, gde niko ne može da traži i dobije veću platu od ravnotežne (inače ostaje nezaposlen), pri čemu je radna snaga homogena i perfektno mobilna. Proizvođači i potrošači su savršeno racionalni, perfektno upoznati sa svim ograničenjima i strukturom tržišta i u stanju su da pouzdano predvide budućnost. U uslovima perfektne konkurencije, pod kojom se podrazumeva ogroman broj prodavaca i kupaca koji pojedinačno ne mogu da utiču na cene, perfektno korišćenje informacija, koje podrazumeva da svi znaju sve podatke o traženim i ponuđenim proizvodima, uz pretpostavku da svi imaju jednake mogućnosti predviđanja, niko ne može da stekne konkurentsku prednost na osnovu natprosečno dobre anticipacije budućnosti. Pod takvim pretpostavkama garantovana je opšta ravnoteža u privredi koja ne zahteva intervenciju ekonomske politike. Kako je tržište jednako zbiru individualnih učesnika, to u situaciji kada učesnici teže da optimiziraju svoj položaj tržište nekog proizvoda teži ravnoteži. Po neoklasičnoj teoriji su recesije moguće i do njih dolazi zbog sektorskih neravnoteža, ali se u tim slučajevima aktiviraju samokorektivni mehanizmi koji vraćaju tržište u ravnotežu. Drugačije rečeno, problemi na makro nivou ne postoje, jer iako pojedinačno tržište može biti izvan ravnoteže, na agregatnom nivou, ravnoteža je zagarantovana. Drugim rečima, negativna tražnja na bilo kojem pojedinačnom tržištu ima za posledicu višak tražnje u istom iznosu na drugim tržištima, tako da je na agregatnom nivou zbir jednak nuli. Pošto su po neoklasičnoj pretpostavci tržišta savršena, recesije su po definiciji kratkog daha.

Na osnovu proučavanja razornih efekata do tada nezabeležene ekonomske krize, nazvane Velikom depresijom, Džon Majnard Kejnz (John Maynard Keynes, 1883-1946.god.) se u svom kapitalnom delu "Opšta teorija zaposlenosti, kamate i novca" (*The General Theory of Employment, Interest and Money*) suprotstavio neoklasičnom modelu opšte ravnoteže. Kejnz je smatrao da ekonomijom ne upravljaju samo racionalni pojedinci, a celokupnu (agregatnu) potrošnju je podelio na ličnu, investicionu i državnu potrošnju. Po njemu, investicije se preduzimaju na osnovu toga koliki profit očekuju preduzetnici. Pad potražnje na tržištu potrošnih proizvoda vodi padu prodaje, pa samim tim vodi i padu profita, što ima za posledicu i smanjenje potražnje za investicionim dobrima. Manje investicija vodi manjoj proizvodnji, manjoj zaposlenosti, stanovništvo postaje siromašnije, što dalje vodi padu u ličnoj potrošnji. Drugim rečima, negativna tražnja na tržištu potrošnih dobara može voditi negativnoj tražnji na tržištu investicionih dobara, što može, u krajnjem ishodu, aktivirati spiralu sa silaznim trendom. Državni troškovi i oporezivanje igraju važnu ulogu preko uticaja na agregatnu tražnju, a promenama visine ovih troškova se mogu neutralisati efekti autonomnih promena investicija na bruto domaći proizvod. Kako je, po Kejnzu, nedovoljna agregatna tražnja u dugom vremenskom periodu osnovni razlog zašto su neregulisane kapitalističke privrede sklone krizama i depresijama, svaki inicijalni stimulans koji potekne od vlade u vidu potrošnje proizvodi multiplikatorski efekat povećanja potrošnje, odnosno povećanja agregatne tražnje. Za razliku od klasičara koji su se prevashodno bili okupirani pitanjima na duge staze, Kejnz je proučavao kratkoročno delovanje ekonomskih faktora, što se može ilustrovati njegovom poznatom izrekom „na dugi rok, svi smo mrtvi“.

Sedamdesetih godina XX veka razvila se novoklasična ekonomska teorija, po kojoj Kejnz u svojim modelima nije dovoljno pažnje posvetio formiranju očekivanja tržišnih učesnika. Novoklasičari Robert Lucas i Thomas Sargent polaze od hipoteze racionalnih očekivanja, po kojoj tržišni učesnici kontinuirano koriste sve raspoložive informacije, odnosno nalaze se na optimalnom putu prilagođavanja. Samim tim, ekonomska politika neće imati efekta ni u kratkom roku na ekonomski sistem jer, na primer, tržišni učesnici znaju da povećanje ponude novca ima za posledicu inflaciju. Tako će, u uslovima povećane ponude novca, oni odmah

prilagoditi svoje cene, neće upasti u novčanu iluziju i jedini efekat koji će imati ekonomska politika jeste povećana inflacija. Drugim rečima, prilagođavanje je trenutno, tržište je savršeni samoregulativni mehanizam i svaki pokušaj države da utiče na privredna kretanja će učiniti stvari samo gorim nego što jesu.

Moderna finansijska teorija se bazira na pretpostavci da je tržište savršen mehanizam koji uvek teži ravnotežnom stanju. Ključna pretpostavka, na bazi koje je izveden zaključak moderne finansijske teorije efikasnih tržišta, koju je formulisao ekonomista Eugen Fama sredinom šezdesetih godina XX veka, je da cene finansijskih instrumenata u dugom roku verno oslikavaju fundamentalnu vrednost kapitalnih dobara na koje glase i da „sveznajućim“ slobodnim tržištima nije inherentna nestabilnost. Po teoriji efikasnih tržišta, dugoročno odstupanje cena hartija od vrednosti od fundamentalne vrednosti je moguće u slučaju delovanja nekog egzogenog šoka, najčešće zahvaljujući primeni pogrešno propisanih mera ekonomske politike. Stoga, ukoliko egzogeni remetički faktori ne dejstvuju, cene finansijskih instrumenata su u dugom roku u skladu sa fundamentalnom vrednošću realne aktive na koju glase, odnosno cene su u ravnoteži. Dugo vladajući Model kapitalne aktive (*Capital Asset Pricing Model-CAPM*), takođe je polazio od racionalnog investitora koji usklađuje prinos i rizik uz čvrsto uverenje da finansijska tržišta perfektno funkcionišu, što znači da se cena finansijske aktive nepogrešivo formira na osnovu svih raspoloživih informacija.

Uvažavajući stav da bi osnovni cilj ekonomske teorije trebalo da bude da što realnije aproksimira realnost, to implicira neophodnost realnijeg uvažavanja društvenog okruženja, kako bi se izbegla zamka kreiranja apstraktnih, opštih teorijskih postulata koji su na papiru za sve prilike i za sva vremena, a neprimenljivih u praksi. Kako teorijski zaključci dominantno zavise od pretpostavki modela, to implicira da pogrešne, odnosno nerealne pretpostavke, vode pogrešnim (nerealnim) zaključcima. U svetu u kome dominiraju transnacionalne kompanije, gde su proizvodi heterogeni, konkurencija oligopolska, informacije asimetrične, gde dominira ekonomija obima, ulazak konkurencije u neku granu često težak i skup, tržišta rada visoko specijalizovana i segmentisana, odluke se donose u uslovima visoke neizvesnosti. Shodno tome, može se zaključiti da su pretpostavke

perfektno konkurencije u savremenim tržišnim uslovima nerealne, odnosno ne postoje, pa stoga nisu primenljivi ni njeni teorijski zaključci.

3. Uzroci i razmere finansijske krize iz 2008. godine

Finansijska kriza koja započinje u 2007., a eskalira polovinom 2008.godine je najdublja kriza nakon II Svetskog rata. Primarno nastala u SAD krahom hipotekarnog kreditnog tržišta, kriza se brzo proširila na ceo svet i pored finansijskog, zahvatila i realan sektor. Utvrđivanja uzroka krize je važno radi iznalaženja adekvatnog leka u sadašnjosti i adekvatne preventive ponovne pojave u budućnosti. Po jednom gledištu, uzroci krize se kriju u pogrešnim pretpostavkama akademske ekonomije o racionalnom ponašanju proizvođača i potrošača i perfektnoj konkurenciji, neadekvatnim metodima ocene rizika, odnosno sistemskom riziku koji privredni subjekti ne mogu otkloniti uobičajenim tehnikama na finansijskim tržištima. Finansijska i ekonomska kriza su posledica pogoršanja stanja u realnom sektoru visokorazvijenih zemalja, koje u poslednjoj deceniji beleže usporeniji rast bruto domaćeg proizvoda. Tako je u periodu 2002-2011.godine prosečna stopa rasta BDP u SAD iznosila samo 1,6%, u Japanu oko 1%, u evrozoni rast iznosi 1,3%, dok je u isto vreme Kina beležila prosečan rast od skoro 10%. Pad produktivnosti kod visokorazvijenih zemalja je bio evidentiran znatno pre početka krize, kao i pad zaposlenosti i visine nadnica.

Po drugom gledištu, kriza je izazvana neadekvatnom ekonomskom politikom i pohlepom pojedinih grupa, posebno finansijskih institucija i kompanija kroz njihovo nastojanje da zarade ogromne provizije. U nastojanju da se ostvare visoki profiti ulazilo se u sve rizičnija ulaganja. Međutim, pokušaj opravdanja krize pohlepom pojedinaca je dosta neubedljivo, posebno što pohlepa i sebičnost od davnina spadaju u karakteristike ljudskog roda. U neumoljivoj trci za profitom kompanije su gledale samo sopstvene interese, a međusobna konkurencija finansijskih organizacija ih je praktično prisiljavala na prekomerno ulaženje u rizik i zaduživanje. To je i bio razlog „pucanja balona“ nastalog prekomernim i nepokrivenim hipotekarnim stambenim kreditima u SAD. Suočeni sa stagnacijom privrednog rasta i odsustvom dovoljno profitabilnih inostranih investicionih alternativa

u SAD se pribeglo posticanju stambene izgradnje, koja je motor razvoja mnogih sa njom povezanih privrednih grana. Da bi se podstakla tražnja za stanovima kroz sniženje kreditnih standarda i povoljnim kreditnim uslovima u kupovinu stanova i kuća su se upustili i oni koji do juče o tome nisu mogli ni da sanjaju. Niske kamatne stope, koje su u početnim godinama otplate bile fiksne i niže od eskontne stope, uz stalan rast cena nekretnina se činilo kao idealan i bezrizičan posao. Ekspanzijom jeftinih kredita bez odgovarajućeg kolaterala, koji su prestali da budu tako jeftini kada je nastupio period varijabilnih, odnosno kamatnih stopa koje su se usklađivale prema tržišnim kamatnim stopama i konstantan rast cena nekretnina su naduvavale balon koji je jednom morao da pukne. Za krizu su odgovorne i rejting agencije (Standard & Poor's, Moody i Fitch) koje su hipotekarnim oveznicama (mortgage-backed securities) davale prevelik rejting od AAA, što znači da su te hartije ocenjene kao manje rizične od samih hipoteka. Nepoverenje na finansijskim tržištima, inicirano padom cena nekretnina, proizvelo je nelikvidnost, skok kamatnih stopa, izazvalo oštar pad mnogih berzanskih indeksa. S obzirom na isprepletanost tržišta, kriza se brzo prenela iz SAD na ostatak sveta, donoseći veliki pad proizvodnje u mnogim zemljama, pad stambene izgradnje i sa njom povezanih industrija, pad zaposlenosti, odliv inostranog kapitala, stagnaciju privrednog rasta i pad društvenog proizvoda u mnogim zemljama, pad poverenja i cena na finansijskim tržištima. U takvim okolnostima mnogi su ušli u zonu gubitka, što je uticalo na smanjenje potrošnje i investicija uz pad zaposlenosti, što je dovelo do depresije. Sa druge strane rasli su javna potrošnja i budžetski deficiti. Dubinu i razmere svetske finansijske krize ilustruje podatak da se nakon trideset godina rasta vrednosti globalne finansijske aktive, koja obuhvata tržišnu kapitalizaciju akcija i emitovane obveznice i zajmove u 79 zemalja sveta, u 2008. godini taj trend prekida, a vrednost finansijske aktive opada sa 202 na 175 triliona USD. U periodu 1990-2009.godine najveći rast od skoro 13% godišnje su imale tzv. sekjuritizovane hartije od vrednosti, (posebno sekjuritizovani hipotekatni stambeni krediti). Globalni dugovi su se više nego udvostručili u zadnjih 10 godina, odnosno porasli su sa 78 triliona USD u 2000. na 158 triliona USD 2010. godine. Dugovi su rasli brže od rasta BDP, tako da je ratio globalni dug/BDP, porastao na 266% u 2010.godini. Jedna

od najvećih konsekvenci svetske finansijske krize je bio pad prekograničnog protoka kapitala (cross-border capital flows), u koje se uključuju strane direktne investicije (foreign direct investment-FDI), kupovine i prodaje stranih vlasničkih i dugovnih hartija od vrednosti i prekogranične pozajmice i depoziti, od oko 85% (sa 10,9 triliona USD u 2007. na 1,9 triliona USD u 2008. godini i samo 1,6 triliona USD u 2009. godini), što je negativno uticalo na ponudu kapitala. Posebno je velik pad na tržištima kapitala, gde je tržišna kapitalizacija obuhvaćenih 79 zemalja pala sa 65 triliona 2007.godine na 34 triliona USD u 2008. godini, ili skoro dva puta. Poslednje dve godine rast je ponovo nastavljen. Rast od 14 triliona USD tržišne kapitalizacije u 2009.godini u odnosu na prethodnu godinu i rast tržišne kapitalizacije od 6 triliona USD u 2010.godini su rezultat očekivanog rasta dobiti i novih emisija, prevashodno kompanija na rastućim tržištima. Međutim, u 2011. godini tržišna kapitalizacija je pala za preko 8%, na 47 triliona USD.

Obim finansijskih transakcija je danas znatno iznad vrednosti produktivnih investicija. Suprotno vladajućoj modernoj finansijskoj teoriji, po kojoj je osnovna funkcija finansijskih tržišta efikasna diversifikacija rizika i efikasna alokacija resursa, finansijska tržišta su postala svrha sebi samima. Prvih osam decenija dvadesetog veka finansijska aktiva je rasla istim tempom kao i globalni BDP, nakon čega količnik vrednosti globalne finansijske aktive i godišnjeg svetskog bruto domaćeg proizvoda konstantno raste, tako da je porastao na gotovo 442% 2007.godine. Drugim rečima, obimi transakcija na globalnim finansijskim tržištima daleko prevazilaze vrednost svetske trgovine, što navodi na zaključak da je realni sektor postao „privezak“ finansijskom sektoru. Separacija između realnog i finansijskog sektora se u literaturi naziva finansijalizacija (financialization). Posledice finansijalizacije su sve izraženiji transfer dohotka iz realnog u finansijski sektor, sve veća dohodovna nejednakost i sve izraženiji uticaj finansijskih motiva na upravljanje kompanijama. Kada se cena određene finansijske aktive izvodi iz odnosa sa cenama ostale finansijske aktive bez ikakve veze sa stanjem i kretanjima u realnom delu privrede, formiraju se „baloni“ na osnovu nereálnih očekivanja, čije pucanje označava početak finansijske krize.

4. Moguća rešenja za prevazilaženje svetske finansijske krize

Po nastupanju nesolventnosti velikih američkih banaka i drugih finansijskih institucija nizom mera je pokušana stabilizacija finansijskih tržišta. Državna intervencija obuhvatala je davanje garancija za međubankarske transakcije i kredite velikim kompanijama, povećanje iznosa garantovanog depozita, emitovanje državnih obveznica. Rekapitalizacija banaka i fiskalna stimulacija tražnje u realnom sektoru je dovela do rasta budžetskog deficita u odnosu na bruto domaći proizvod SAD. Zahvaljujući činjenici da je američki dolar i dalje glavna svetska valuta u međunarodnom platnom prometu, da je glavna moneta deviznih rezervi mnogih zemalja, kao i činjenici da se preko 70% emitovanih novčanica od 100 dolara nikada ne vrati u SAD, moguće je finansiranje ogromnog trgovinskog deficita štampanjem dolara bez rizika od inflacije. Tako je dolar na neki način postao najvažniji američki izvozni proizvod, a SAD zahvaljujući ogromnom tržištu najveći trgovinski partner mnogih zemalja. Drugim rečima, SAD sebi mogu da dozvole velike deficite trgovinskog i platnog bilansa jer druge zemlje rado idu sa njima u suficit povećavajući time svoje devizne rezerve.

Može se reći, da su nakon Velike depresije, stimulative mere fiskalne politike (javna potrošnja, porezi i upravljanje dugovima), koje je tada zagovarao John Maynard Keynes i u ovoj krizi ponovo dobile na značaju. Fiskalna politika mnogih zemalja u ovoj krizi je usmerena na stimulanje privrednih aktivnosti povećanjem tražnje, zaposlenosti i investicija u infrastrukturne objekte (putevi, energetika, gasovodi i sl.), pospešivanja razvoja malih i srednjih preduzeća, podsticanjem potrošnje putem smanjenja poreza i doprinosa na lična primanja, subvencionisanja potrošačkih kredita građana i kredita privredi, davanja socijalne pomoći nezaposlenima i socijalno ugroženim kategorijama. U nekim zemljama važan deo planova oporavka su predstavljala izdvajanja značajnih sredstava za ustraživanje i razvoj, tehnološke projekte i obrazovanje.

Kriza je ukazala na potrebu konstituisanja novih globalnih reprezentativnih tela na nivou šefova država i vlada, koje bi koordinirale funkcionisanje svetskog ekonomskog sistema (usmeravale ekonomski i socijalni razvoj, konkurentnost, regulativu finansijskih tržišta, ekologiju, globalno

zagrevanje i sl.). Takođe se postavilo i pitanje neophodnosti reformisanja institucija, kao što su Svetska banka i Međunarodni monetarni fond. Uvidela se neophodnost usaglašavanja regulatornih sistema da bi se obezbedila pouzdanost finansijskih proizvoda, naročito finansijskih derivata. Posebno je važna regulacija finansijskih tržišta, kojom je neophodno zaštititi adekvatno ulagače. Pri tome je neophodno voditi računa da se ne uguši „kreativnost“ na tim tržištima. Potpunija i efikasnija regulativa trebalo bi da obuhvati i agencije za kreditni rejting, pri čemu se čuju i glasovi koji ukazuju na neophodnost formiranja respektabilne institucije tog tipa i u evro zoni.

U cilju obezbeđenja boljeg sistema zaštite od rizika nego što su devizne rezerve, predlaže se novi globalni rezervni sistem zasnovan na značajno povećanoj ulozi specijalnih prava vučenja. Posebno se apostrofiraju uloga centralnih banaka u obezbeđenju stabilnosti cena, očuvanju finansijske stabilnosti tokova kapitala, adekvatnosti kurseva nacionalnih valuta uz ostvarenje dugoročno održivog privrednog rasta. Da bi se smanjio obim spornih pitanja u međunarodnom finansijskom sistemu, potrebno je uspostaviti jedan opšte prihvatljiv mehanizam za restrukturiranje duga država i harmonizovati nacionalne propise o rešavanju sporova povodom prekograničnih investicija.

Kao pet neophodnih mera da bi evro zona preživela trenutnu krizu se ističu: (1) donošenje programa za smanjenje preteranih državnih dugova, (2) agresivnije planiranje smanjenja budžetskih deficita u bliskoj budućnosti, (3) podrška monetarnim politikama od strane Evropske centralne banke, (4) uvođenje mehanizama koji postižu dugoročnu

fiskalnu održivost, i (5) institucionalne promene koje smanjuje prostor za prekomerno zaduživanje i izazivanje nestabilnosti u finansijskom sektoru.

ZAKLJUČAK

Globalna finansijska i ekonomska kriza je donela puno nevolja: veliki pad proizvodnje u mnogim zemljama, a posebno pad stambene izgradnje i sa njom povezanim industrijama, pad zaposlenosti, odliv inostranog kapitala, pad poverenja na finansijskim tržištima i posledično pad cena, stagnaciju rasta i pad društvenog proizvoda u mnogim zemljama. Kako su finansijska i ekonomska kriza zahvatile veliki broj zemalja, to se u otklonjanju njenih posledica moraju tražiti globalna rešenja. U uslovima visokog stepena integrisanosti tokova u svetskoj privredi neophodno je formirati kompetentne institucije i utvrditi metode i standarde za sprečavanje i rešavanje posledica finansijskih i ekonomskih kriza.

Mnoge zemlje su odmah po izbijanju krize promptno reagovala relaksiranjem monetarne politike upumpavanjem velike količine novca uz veoma niske kamate u nesolventne banke i druge finansijske organizacije. Fiskalnom politikom su podsticane privredne aktivnosti, ali za dugoročniji oporavak je neophodna sveukupna stabilizacija finansijskog sistema, stvaranje uslova za ubrzaniji privredni rast i njegovo podsticanje investiranjem u infrastrukturu i ljudske resurse, kao ključnih faktora dugoročnog razvoja i smanjenja nezaposlenosti. Otklanjanje makroekonomskih neravnoteža je od esencijalnog značaja, kako bi se umanjila mogućnost ponovnog izbijanja krize u budućem periodu.

Citirani radovi

Akerlof, Dž., Šiler, R. (2010). *Životni duh*. Beograd: Službeni glasnik.

Anon. (2011, 08). *Updating global capital markets and flows 2011*. Retrieved from McKinsey Quarterly: http://www.mckinseyquarterly.com/Updating_global_capital_markets_and_flows_2011_2842

Boone, P., Johnson, S. (2011 04 10). *The Future of Banking: Is More Regulation Needed?*. Peterson Institute for International Economics.

Dees, S., & Saint-Guilhem, A. (2009, 03). *The role of the United States in the global economy and its evolution over time. Working Paper Series(1034)*, 1-44. Retrieved from European Central Bank: <http://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp1034.pdf>

Kovač, O. (2009, 10 30). *Uzroci i mogući koncepti rešavanja svetske finansijske krize*. Retrieved from Nova srpska politička misao: <http://www.nspm.rs/ekonomska-politika/uzroci-i-moguci-koncepti-resavanja-svetske-finansijske-krize.html>

Krugman, P. (2007). *After the Money's Gone*. New York: The New York Times, Editorial, 14, December, 2007.

- Krugman, P. (2009). *How Did Economists Get it so Wrong?*. New York: The New York Times, September 6, 2009.
- OECD. (2011). OECD Economic Outlook. Vol. 2010/2. OECD Publishing. doi: 10.1787/eco_outlook-v2010-sup2-en.
- Radonjić, O. (2009, 02 20). *Keynesova teorija konvencionalnog odlučivanja na finansijskim tržištima*. doi:10.2298/SOC0904337R
- Reinhart, C. M., & Rogoff, K. S. (2008, 05). Is the 2007 U.S. Sub-Prime Financial Crisis So Different? An International Historical Comparison. *American Economic Review*, 98(2), 339-44. Retrieved from the National Bureau of Economic Research.
- Roxburgh, C., Lund, S., & Piotrowski, J. (2011, 08). Mapping global capital markets 2011. Retrieved from McKinsey Global Institute: http://www.mckinsey.com/insights/mgi/research/financial_markets/mapping_global_capital_markets_2011
- Strauss-Kahn, D. (2008 02). Lessons from the Financial Market Crisis: Priorities for the World and for the IMF. New Delhi: ICRIER.
- World Bank. (2008). Global Economic Prospects 2008: Technology Diffusion in the Developing World. *Global Economic Prospects*, 1-16.

Datum prve prijave: 02.10.2012.

Datum prihvatanja članka: 16.11.2012.

Kako citirati ovaj rad?

Style – **APA Sixth Edition:**

Brzaković, T. (2013, 01 15). Menadžment u kriznim situacijama - uzroci i razmere svetske finansijske krize i putevi izlaska. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 1(1), 47-55. Retrieved from www.meste.org/fbim/FBIM_1_2013/_05.pdf

Style – **Chicago Fifteenth Edition:**

Brzaković, Tomislav. "Menadžment u kriznim situacijama - uzroci i razmere svetske finansijske krize i putevi izlaska." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE NVO) 1, no. 1 (01 2013): 47-55.

Style – **GOST Name Sort:**

Brzaković Tomislav Menadžment u kriznim situacijama - uzroci i razmere svetske finansijske krize i putevi izlaska [Journal] = Svetska finansijska kriza i putevi izlaska // *FBIM Transactions* / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE NVO, 01 15, 2013. - 1 : Vol. 1. - pp. 47-55.

Style – **Harvard Anglia:**

Brzaković, T., 2013. Menadžment u kriznim situacijama - uzroci i razmere svetske finansijske krize i putevi izlaska. *FBIM Transactions*, 15 01, 1(1), pp. 47-55.

Style – **ISO 690 Numerical Reference:**

Menadžment u kriznim situacijama - uzroci i razmere svetske finansijske krize i putevi izlaska. **Brzaković, Tomislav**. [ed.] Zoran Čekerevac. 1, Beograd : MESTE NVO, 01 15, 2013, *FBIM Transactions*, Vol. 1, pp. 47-55.



UTICAJ TEHNOLOGIJE NA BUDUĆI RAZVOJ POŠTANSKOG SAOBRAĆAJA

THE INFLUENCE OF TECHNOLOGY ON DEVELOPMENT OF POSTAL TRAFFIC IN THE FUTURE

Biljana Grgurović

Visoka ICT škola, Zdravka Čelara 16, 11000 Beograd, Republika Srbija

Slavica Štrbac

Visoka ICT škola, Zdravka Čelara 16, 11000 Beograd, Republika Srbija

Gorica Milovanović-Braković

JP PTT saobraćaja „Srbija“, Takovska 2, 11000 Beograd, Republika Srbija

© MESTE NGO

Sažetak:

Razvijene poštanske uprave su godinama investirale u nove tehnologije prvenstveno insistirajući na povećanju produktivnosti i na smanjenju cene koštanja poštanskog procesa. U takvom pristupu videle su način za suprotstavljanje narastajućoj konkurenciji u ovoj oblasti. Kao posledica tehnoloških dostignuća i novih komunikacionih obrazaca, poštanske usluge su se značajno promenile u poslednjih deset godina, pa se u budućnosti u tehnološkim rešenjima očekuje prvenstveno stavljanje naglaska na dostizanje određenog nivoa prilagodljivosti. Sa automatizacijom prerade koja je bila sedište razmatranja, akcent se prebacuje na promene obima pošiljaka i potreba klijenata, mešanje usluga i promene u regulativi. U radu je pokazano kako nove tehnologije zasnovane na elektronskim komunikacijama ne moraju predstavljati samo pretnju tradicionalnom fizičkom protoku informacija, već se mogu iskoristiti i za dalji razvoj poštanskih operatora. Takođe, objašnjen je načina korišćenja metoda višekriterijumske analizi prilikom formiranja stava o opredeljenju klijenata o tome uslugu kog operatora će zahtevati ili koju uslugu će klasifikovati kao nešto što može zadovoljiti njegove potrebe. U mogućnosti raspolaganja ovakvim podacima koji će se kombinovati sa novim tehnološkim rešenjima autori vide način za opstanak na ovom veoma perspektivnom tržištu.

Ključne reči:

poštanski saobraćaj, elektronske usluge, nove tehnologije, konkurencija, logistička mreža, ponašanje korisnika

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

Biljana Grgurović

biljana.grgurovic@ict.edu.rs

Abstract:

Developed Post Offices have been investing into new technologies for years primarily aiming to increase productivity as well as to decrease the overall costs of postal processes. In this approach they saw a way to stand up to increasing competition in this area. As a consequence of technological achievements and new communication patterns, postal services have significantly changed in the last ten years. Therefore, putting an accent on achievement of a certain level of adaptability in technological solutions is expected in the future. From the automation of processing which used to be the key issue of the research, the emphasis is now placed on the changes in the volume of postal items and clients' demands, bland of services and changes in regulations. This paper shows that new technologies based on electronic communications do not have to be the threat to the traditional physical flow of information, but on the contrary can also be used for further development of postal operators. Also, the way of using multi-criterion analysis method while forming an attitude about a client's choice of an operator and satisfactory service has been explained. In the opportunity to access these data and combine them with new technological solutions the author sees a way to survive in this very perspective market.

Keywords:

postal traffic, electronic services, new technology, competition, logistics network, user behavior

1 Uvod

Poštanski sektor je tradicionalno bio, i još uvek jeste, veoma intenzivan sektor. U proteklih nekoliko decenija tehnologija je odigrala važnu ulogu u razvoju poštanskog procesa što se može jasno videti na osnovu posmatranja nekoliko najrazvijenijih poštanskih uprava. Tehnološki razvoj utiče na mnoge aspekte poštanskih usluga - sam obim potražnje, ali i na sposobnosti poštanskih operatera da poboljšaju efikasnost, ponude nove usluge s dodatnom vrednošću i sprovedu ekološki održivu politiku. Postavlja se pitanje na koji način poštanski operateri mogu da se prilagode novom tehnološkom okruženju. Tehnološki razvoj je doveo do povećanja automatizacije i razvoja novih usluga s dodatnom vrednošću u skoro svim zemljama članicama Svetskog poštanskog saveza. (Okholm, Winiarczyk, Moller i Nielsen, 2010, str. 201) Većina evrpskih poštanskih operatera u 2010. je obezbeđivala ili planirala da obezbedi usluge hibridne pošte ili rešenja virtuelne dostave. Usluge e-commerce, počevši sa e-prodavicama, pa do naprednih usluga kao što su e-banking i obezbeđivanje digitalnih sertifikata, postaju uobičajene. Jedna od posledica ovakvog razvoja odrazila se i na broj zaposlenih u ovom sektoru. To je nešto što se moglo predvideti kao rezultat procesa restrukturiranja koji je omogućen povećanom automatizacijom kao i padom obima klasičnih pismonosnih pošiljaka zbog pojave e-zamene.

2 Ekonomska funkcija poštanskog saobraćaja

Poštanska delatnost u Evropi ima dugu istoriju. Od svog nastanka predstavljala je oblast čiji je razvoj pratio razvoj društva, pa tako je i danas ključni deo

savremenog sektora komunikacija. Veoma se razlikuje od one koja je bila pre nekoliko vekova, pa čak i od one od pre samo desetak godina. Preko 700 miliona stanovnika Evrope danas, i istovremeno potencijalnih klijenata, zahteva tržište poštanskih usluga koje dobro funkcioniše. U evropskim razmerama vrednost tog tržište procenjuje se na oko 90 milijardi evra i preko pet miliona radnih mesta. (McCreevy, 2008)

Iako tradicionalne granice sektora postaju sve zamagljenije, ekonomska funkcija poštanskog saobraćaja je ipak opredeljena sadržajem osnovnih aktivnosti ove delatnosti. Pošto se nalazi u delu gde su isprepletani komunikacije, logistika i oglašavanje, te se aktivnosti sastoje, pre svega, u prenosu informacija između prostorno razdvojenih subjekata (*komunikacije*), u organizovanju prenosa robnih pošiljaka između prostorno razdvojenih proizvodno-prodajnih mesta i podstrekača za kupoprodaju putem korespondencije i otkupnine (*logistika*), kao i u najinteresantnijem segmentu usluga dodatne vrednosti koje podrazumevaju prenos direktne pošte (*oglašavanje*).

Nove tehnologije su proširile oblast komunikacija i opcija uručanja, elektronska trgovina je povećala potrebu za pouzdanim prenosom robe, a sve veća borba s konkurencijom u svim oblastima i na svim poljima obezbeđuje prostor za rast obima usluga direktnog marketinga.

Organizovanjem prenosa robnih pošiljaka bez njihove fizičke promene saobraćaj uopšte, a samim tim i poštanski saobraćaj kao njegov deo, omogućuje završavanje procesa reprodukcije za sve proizvode

čije se mesto proizvodnje ne poklapa sa mestom potrošnje. Uloga pošte kao organizacije u ispunjenju ove funkcije sa stanovišta privrede, posmatrano kroz obim robe koji se ovako transportuje u odnosu na ukupan robni prevoz, relativno je mali. Međutim, ako to gledamo sa tačke gledišta pojedinačnih klijenata ili pojedinih privrednih subjekata, uloga pošte u ovoj oblasti može biti velika. Ovo je posebno karakteristično za preduzeća koja spadaju u kategoriju malih i srednjih i koja ne nalaze ekonomski interes u sopstvenoj organizaciji transporta. U ovom slučaju pošta nudi usluge u transportu, a delimično se pojavljuje i kao prodajno mesto. Sa tačke gledišta pojedinačnih klijenata uručenje velikog broja malih pošiljaka, ne može efikasno da preuzme ni jedan drugi subjekt u sistemu transporta.

Ako se pođe od toga da je cilj svakog proizvodnog ciklusa zadovoljenje potreba i od toga da je poštanski saobraćaj jedna od onih komponenti koja robu ili stvari stavlja na raspolaganje klijentima u uslovima maksimalne brzine, redovnosti i sigurnosti, onda se i sa tog stanovišta može reći da je reč o značajnom faktoru u ekonomici zemlje.

Posebno značajnu i specifičnu ekonomsku funkciju, koje omogućuju efikasno funkcionisanje privrede, pošta ostvaruje aktivnostima prenosa informacija. Poštanski sistem predstavlja jedan od preduslova savremenog razvoja društva, koji treba da obezbedi odgovarajuće protoke poslovnih i drugih informacija bez obzira da li se radi o klasičnim pismonosnim pošiljkama, uslugama hibridne pošte ili elektronskoj pošti. U kojoj će to meri biti efikasno obavljeno zavisi, pre svega, od raspoložive infrastrukture i tehničkih sredstava koji stoje na raspolaganju klijentima.

Ako se ima u vidu da su poštanski operatori sve aktivnije i na globalnom nivou, jasno je da bi svaki eventualni zastoj u funkcionisanju ove grane saobraćaja ostavio negativne posledice na aktivnosti jedne zemlje, njen razvoj privrede i društva, ali i na širi region.

Poštanski saobraćaj je jedan od pokretača razvoja privrede i društva i od vitalnog je značaja kako zakomercijalne korisnike tako podjednako i za pojedinačne potrošače, pa se zbog toga ubraja u usluge od opšte ekonomskog interesa (*Services of General Economic Interest*).

Pošto takva oblast ne sme ostati van procesa privrednih, ekonomskih, demografskih, pravnih i tehnoloških promena koje imaju direktni uticaj na

obim i vrstu zahtevanih poštanskih usluga, tendencija u visoko razvijenim zemljama je da razvoj privrede istovremeno prati i adekvatan razvoj poštanske delatnosti.

Vlade država Evrope danas u poštanskom sektoru vide suštinsku komponentu nacionalne infrastrukture koja potpomaže i podržava privredni rast i društveni razvoj i koja može zadovoljiti potrebe klijenata XXI veka. U ovom vremenu promena poštanski sektor mora postati još otvoreniji, konkurentniji i usmereniji na klijente, reagovati na promene i, u isto vreme, opremiti se kako bi iskoristio nove prilike.

U skladu sa tim, Pošta Srbije želi da proširi svoja tržišna interesovanja kako obezbeđivanjem tradicionalnih usluga, tako i ponudom širokog skupa novih usluga osmišljenih za ispunjavanje potreba krajnjih korisnika (finansijske usluge, ekspres usluge, usluge oglašavanja u pošti, usluge prenosa direktne pošte i pošiljaka sa plaćenim odgovorom, usluge personalizovane poštanske marke i drugih poštanskih proizvoda).

3 Uloga novih tehnologija u poštanskom saobraćaju

Kao posledica tehnoloških dostignuća i novih komunikacionih obrazaca, poštanske usluge su se značajno promenile u poslednjih deset godina. Razvijeniji poštanski operatori u cilju povećanja efikasnosti procesa, polako već prelaze s *starih koncepta* investiranja u nove tehnologije, koji je podrazumevao povećanje produktivnosti i smanjenje cene koštanja, na *novi koncept*, koji podrazumeva dostizanje određenog nivoa prilagodljivosti. Automatizacija prerade je godinama bila sedište razmatranja. Još dok je ovakva orijentacija rezultirala uštedom, šest vodećih poštanskih uprava je počelo sa unapređivanjem postojeće tehnologije i sa dodavanjem novih u cilju prilagođavanja okruženju, tj. promeni obima pošiljaka, mešanju usluga, potrebama klijenata i regulisanju promena.

Takođe, u proteklih nekoliko godina, poštanski operatori su se opredelili i za nove poslovne modele tako da je njihova pažnja premeštena na logistiku i e-bazirana rešenja. U oblasti poštansko-logističkih usluga tehnološki razvoj utiče prvenstveno na potrebu restrukturiranja transportne i logističke mreže, na upravljanje lancem snabdevanja zasnovanog na IT rešenjima i na povećanje automatizacija sortiranja.

3.1 Restrukturiranje transportne i logističke mreže

Pomoću adekvatne mehanizacije i primene T&T (*Track&Trace*) sistema poštanski operatori pokušavaju da optimizuju protok pošiljaka od prijemne do odredišne tačke, tako izbegnu gubitak prihoda i istovremeno očuvaju svoju viševjekovnu poziciju glavnog nosioca razmene informacija. Mnogi su već reorganizovali ili se spremaju da reorganizuju svoju logističku mrežu kako putem smanjenja broja čvorova i količine opreme koja se koristi u preradi, tako i centralizacijom aktivnosti (manje distributivnih centara).

Poštanski operatori koji su ranije smanjili broj jedinica poštanske mreže sada restrukturiraju proces sortiranja i distribucije. Uglavnom se teži projektovanju mreže koja će se "izboriti" sa neočekivanim događajima kakvi su i nepredvidljivi padovi obima pošiljaka, a iskazano je i interesovanje za modularnu tehnologiju koja je multifunkcionalna i čije se karakteristike mogu poboljšavati.

U cilju postizanja potpunog efekta, slične mere neophodno je sprovesti i u završnoj fazi distribucije uz obavezno oslanjanje na optimizaciju ruta zasnovano na IT tehnologijama.

Softver koji je pronašao široku upotrebu od strane poštanskih uprava Belgije, Kanade, Nemačke, Irske, Luksemburga, Norveške, Velike Britanije, a i Srbije je *GeoRoute*. (Marković, Grgurović i Štrbac, 2011, str. 92) Neke karakteristike ovog softvera su njegova sposobnost da pravi rute koristeći poštanske brojeve; u obzir uzima obe strane ulice posebno; posebno posmatra vreme sortiranja za svaki put na osnovu obima pošiljaka; uzme u obzir potrebna dodatna zaustavljanja na depoima ili cik-cak kretanje u uskim i/ili slabo naseljenim ulicama gde je to moguće i ako je efikasnije; računa za nekoliko mogućih vidova transporta, čak i kombinacije... Po trenutnim iskustvima ovaj softver smanjuje broj potrebnih puteva da servisiranje date oblasti i to obično za oko 5% za uručenje pošiljaka i 15% za druge operacije (Okholm, Winiarczyk, Moller i Nielsen, 2010, str. 203).

Drugi način za povećanje efikasnosti mreže pojedine poštanske uprave traže u specijalizaciji, odnosno u primeni odvojenih logističkih mreža za pisma i za pakete. I sa gledišta teorije koja se bavi ovom problematikom i sa gledišta empirijskog iskustva, bez obzira na osobine ovih grupacija pošiljaka, potreba za

različitom mrežom nije toliko izražena u fazama prijema i transporta da bi bila i opravdana.

Još jedan primer poboljšanja u transportnoj i logističkoj mreži je osavremenjavanje voznog parka i uvođenje tehnologije praćenje. Ovakvo rešenje se može koristiti za planiranje i optimizaciju troškova transporta upravljajući vremenima dolazaka i odlazaka vozila u definisanim tačkama razmene između učesnika u logističkom lancu. (Lyngsoe systems, 2010) Primenjeni softver daje podatke o tome kada je vozilo napustilo čvorište, kada je trebalo da stignu u sortirni centar i stvarno vreme prispeća. Rana upozorenja na kašnjenja u transportu i stvarni uzroci kašnjenja daju pun pregled transportnog sistema na koji se može reagovati na adekvatan način.

3.2 Upravljanje lancima snabdevanja zasnovano na IT

Kao dodatak restrukturiranju mreže, pružena je mogućnost i poboljša celog procesa upravljanja lancima snabdevanja zasnovanom na IT.

Italijanski nacionalni poštanski operator, *Poste Italiane*, može poslužiti kao primer kako je to moguće realizovati. Godine 2001. *Poste Italiane* je postavila pred sebe zadatak da preispita celu logističku mrežu i IT infrastrukturu. Jedan od najvažnijih ciljeva projekta je bio da se odmah identifikuju svi problemi koji mogu uticati na CRM sistem (*Customer relationship management*). Sistem u realnom vremenu zahvaljujući RFID tehnologiji (*Radio frequency identification*) obezbeđuje 24h/dan praćenje i kontrola celog procesa logističke (prikupljanje, sortiranje, uručenje) širom zemlje, kao i blagovremeno intervenisanje ako se za tim ukaže potreba. Zahvaljujući IT platformi *Poste Italiane* je u poređenju sa ranijim periodom značajno poboljšala kvalitet pruženih usluga. Sada je omogućeno trenutno prepoznavanje bilo kakvih nedostataka (vrste, obima, mesta i vremena gde nastaju) i na taj način delovanje u realnom vremenu kako bi se sprečili veći propusti u sistemu. Zahvaljujući količini i kvalitetu evidentiranih podataka, ova poštanska uprava dobija i detaljne informacije o načinu korišćenja usluga, kao i o obimu i ostvarenim prihodima. Optimizacija dostave i sistema rutiranja omogućuje smanjenje troškova eksploatacije.

3.3 Prostor za povećanje automatizacije

Tokom proteklih petnaestak godina, stepen automatizacije procesa pružanja poštanskih usluga je značajno povećan širom Evrope. Procenat mehanički obrađenih pošiljaka uprava koje pružaju univerzalne usluge se kreće u rasponu od 25% u Češkoj do 89% u Nemačkoj (Okholm, Winiarczyk, Moller i Nielsen, 2010, str. 205). Međutim, još uvek postoji nekoliko njih sa stepenom automatizacije ispod 50%, a dva mala operatera (Letonija i Malta) i dalje pošiljke sortiraju isključivo ručno.

Analiza faktori koji utiču na evoluciju automatizacije uvek pokaže da operatori ovoj problematici uglavnom pristupaju sa dva donekle teško spojiva zahteva. S jedne strane se izdvaja njihova potreba za smanjenjem troškova i poboljšanjem produktivnosti, a sa druge strane klijentima žele da obezbede bolji kvalitet i pouzdaniju uslugu.

Tipična slika poštanske tehnologije koja pokazuje nekoliko velikih mašina kroz koje sa lakoćom, veoma brzo, prolaze pošiljke odlazi u istoriju. Koncept *usredsređenost na prilagodljivost* podrazumeva da poštanske uprave moraju stvoriti takvu fleksibilnu tehnološku infrastrukturu koja će se relativno jednostavno prilagoditi promenama u poslovnom okruženju i koja nije isključivo vezana samo za proces prerade. Ovakav pristup omogućuje unapređenje i usklađivanje procesa prijema, prerade i uručjenja tako da celokupan protok bude preuređen.

Takav sistem može pravovremenim korišćenjem adekvatnih informacija da izdrži kolebanja obima i mešanja pošiljaka, da proaktivno poravna kapacitete sa potražnjom kao i da poveća produktivnost i kvalitet usluge kroz promene međusobnog uticaja svih učesnika u lancu poštanskih vrednosti.

Najveći prostor za smanjenje broja zaposlenih pravi predviđeno povećanje stope automatizacije u fazi sortiranja.

3.4 Uticaj tehnologije na broj i strukturu zaposlenih

Proces razvoja koji podrazumeva primenu novih tehnologija u cilju podizanja konkurentnosti je jedan od glavnih razloga smanjenja broja zaposlenih u poštanskom sektoru tokom poslednjih godina. Shodno tome, uspeh se može očekivati jedino ako se postigne razumevanja i prihvatanje zaposlenih prilikom implementacije novih tehnologija.

Bez obzira na to što zaposleni u određenim slučajevima čak pokazuju inicijativu vezanu za proces automatizacije, prateći efekat ovakvog napredka je njihova zabrinutost zbog otpuštanja, promene strukture zaposlenosti i uslova rada.

U određenoj meri tehnološki razvoj može imati i pozitivan efekat na zapošljavanje. Uvođenjem novih i usluga dodatne vrednosti otvaraju se nove mogućnosti zapošljavanja. Jedan od primera je uvođenje usluge internet pismo u *German NPO Deutsche Post* u jula 2010. U velikom pozivnom centru u Bavarskoj koji je potpuno posvećen novom servisu, otvoreno je oko 700 radnih mesta. (Post Insight, 2010) Širenje ovih vrsta usluga u određenoj meri može apsorbovati zaposlene koji više nisu potrebni u drugim procesima.

Međutim, pojava novih radnih mesta često zahteva i prekvalifikaciju, ili potpuno nova zanimanja, tako da treba imati u vidu da nove mogućnosti za zapošljavanje nisu ekvivalentne gubitku radnog mesta.

Sve dok poštanski operateri budu fokusirani na tradicionalna pisma, biće tačno da tehnološki razvoj ima negativan efekat na zaposlenost. Kombinovanjem procesa restrukturiranja sa stabilnim, pa čak i povećanim nivoom zapošljavanja je moguće obezbediti inovacijama vezanim za stvaranje dodatne vrednosti poštanskih usluga kao i angažovanjem zaposlenih u drugim službama koje su manje ili više povezani sa postojećim tradicionalnim poštanskim uslugama.

4 Razvoj novih usluga

Nova tehnologija utiče na razvoj novih proizvoda i usluga na dva načina. Prvo, ona predstavlja *pull*-faktor, pružajući priliku za stvaranje novih i usluga sa dodatnom vrednošću korišćenjem napredne tehnologije. Drugo, to je takođe *push*-faktor koji primorava operatore da stvaraju nove usluge kako bi zadovoljili promene u potrošačkoj tražnji, koje su posledica pojave e-zamena.

4.1 E-zamena

Prema izveštaju koji je objavio *Eurostat*, još u 2006. godini 35% od ukupnog broja EU-27 korisnika interneta je zamenilo značajan broj tradicionalnih pismonosnih pošiljaka porukama koje primaju ili šalju elektronskim putem. Pored toga, 25% od EU-27 preduzeća zamenilo je najveći deo svoje

tradicionalne pošte elektronskim načinom komunikacija. Ovaj trend je nezaustavljiv.

E-pošta, e-bankarstvo i e-fakturisanje potiskuju tradicionalne pismonosne pošiljke. Za neupućene to znači kraj pošte kao organizacije i kraj poštanske delatnosti kao grane saobraćaja. Koliko je to netačno govore podaci o rastu količine poslatih paketa, kako na domaćem tako i na međunarodnom tržištu, koji su nastali kao rezultat razvoja e-trgovine i povećane kupovine putem interneta. Promene u potražnji ili tehnološke promene zahtevaju fleksibilnost od strane operatora, pa orijentisanje na ovu oblast predstavlja neminovnost. Raspoloživi podaci govore da se oko 50% provajdera usluga e-trgovine može pohvaliti porastom prihoda zahvaljujući povećanom naručivanju robe i usluga preko interneta.

4.2 E-bazirane usluge: hibridni pošte, virtuelna isporuka i e-trgovina

Pristup novim tehnologijama omogućio je poštanskim operatorima da ponude usluge dodatne vrednosti kao što su hibridna pošta, virtualne mreže dostave i e-trgovina. Ovaj razvoj je počeo pre nešto više od deset godina i dostigao je tačku u kojoj većina javnih poštanskih operatora – JPO trenutno nudi barem jednu e-baziranu uslugu, najčešće hibridnu poštu.

Originalni koncept hibridne pošte koja je nastala kao rezultat neuspelog zajedničkog projekta na međunarodnom nivou *International Data Post* (IDP), ipak je opstao. Osnovna zamisao je da klijent šalje operatoru informaciju (npr. račun, propagandnu poruku i sl.) u elektronskoj formi, koja će potom, takođe elektronskim putem biti preneti do tačke najbliže krajnjem korisniku gde će se izvršiti njeno štampanje i koveriranje. Ako se ima u vidu da je proces uručenja ostao identičan kao u slučaju tradicionalne poštanske usluge, onda je jasno zbog čega se za hibridnu poštu kaže da predstavlja idealno rešenje elektronske usluge bazirane na poštanskoj mreži.

Prilično umereno investiciono ulaganje u odnosu na virtuelnu mrežu koja zahteva veliku količinu fizičkog rada je razlog zbog čega je hibridna pošta najzastupljenija u ponudi operatora koji omogućavaju e-bazirane usluge.

U aprilu 2010, jedno od rešenja mreže namenjene virtuelnom uručenju probno je uvedeno u Finskoj pošti. Usluga koja podrazumeva otvaranje pisama, njihovo skeniranje i slanje elektronskim putem

primaocu ustvari predstavlja proširenje već postojeće hibridne pošte. Istovremeno, ovakva usluga omogućava i smanjenje broja tradicionalnih dostava na samo dva puta nedeljno, naravno, za korisnike koji učestvuju u eksperimentu. Međutim, pošiljke će biti dostupne za isporuku u poštama kojima korisnici teritorijalno pripadaju. Ako se ima u vidu da je dostava za univerzalnu uslugu predviđena minimalno pet puta nedeljno, da je u pitanju najskuplji segment u procesu prenosa pošiljaka i ujedno segment sa najvećim stepenom uloženog živog rada, da već postoji problem sa smanjenim resursima u velikim gradovima, a predimenzionisanim kapacitetima u ruralnim područjima, onda je jasno o kakvim se uštedama radi.

Ovakav pristup nas dovodi do rasprave o poverljivosti pisanog sadržaja i značaja garantovanja privatnosti, pa je to i jedan od razloga zbog čega bi JPO morali da razmišljaju o uvođenju novih propisa koji će regulisati ovu oblast.

Kako tehnološki razvoj stvara drugačije dimenzije poštanskih usluga u smislu novih usluga i novih vrsta mreža, pojavljuju se i druga pitanja vezana za regulativu. Izmena trenutne poštanske regulative koja treba da zaštiti klijente i/ili same operatore postaje neminovnost. Postavlja se jedino pitanje kakvu ulogu u tom slučaju treba da imaju javni poštanski operatori.

Kretanja ka korišćenju hibridne pošte i dostavnih virtuelnih mreža trebalo bi da obezbedi poslovni potencijal ne samo JPO, već i novim operatorima. Međutim, to ne mora da znači da je neophodno da poštanski operator nudi ove usluge kako bi ostao konkurentan u budućnosti. Nekoliko poštanskih operatora je proširilo svoje usluge ka drugim e-baziranim servisima i oblastima koje imaju slabiju vezu sa osnovnim aktivnostima. Pored hibridne pošte i virtuelne isporuke, većina JPO takođe pruža i/ili ima planove za razvoj raznih vrsta usluga e-trgovine sa više ili manje jakim vezom sa osnovnim poštanskim uslugama (ponuda sopstvenih usluga e-trgovine).

Najrasprostranjenija vrsta usluge e-trgovine među poštanskim operatorima je e-prodavnica u kojoj korisnici mogu da kupe markice, razglednice i druge poštanske proizvode. Takođe, tu je i ponuda elektronskog rukovanja dokumentima, e-plaćanja, e-fakturisanje i obezbeđivanje digitalnih sertifikata. Druge nove usluge, koje mogu dovesti do povećanja obima paketa su npr. dobijanje obaveštenja i-mejlom ili putem mobilnog telefona kao i izbor lokacije za

uručenje. Posebne lokacije za uručenje paketa su dostavne stanice, prilagođene individualnim potrebama i zahtevima korisnika, gde oni mogu da preuzmu (a u nekim slučajevima i pošalju) paket van radnog vremena pošte onda kada to njima odgovara.

Ovo povećava fleksibilnost paketske usluge a istovremeno se može posmatrati i kao ekološka inicijativa. U Nemačkoj se, na primer, pokazalo da paketske stanice smanjuju automobilski saobraćaj u gradu Kelnu za 35.000 kilometara godišnje. Deutsche Post (2010)

U 2010. godini deset JPO je nudilo paketske stanice svojim korisnicima, a četiri JPO planiraju da uvedu ovu uslugu u budućnosti.

Kako obim pismonosnih pošiljaka a samim tim i prihodi od ove usluge nastavlja da se smanjuje, to navodi poštanske operatore na angažovanje i u drugim servisima u cilju proširenja poslovanje i veće diversifikacije usluga. U poslednjih nekoliko godina, nekoliko JPO je ušlo na tržište mobilnih telefona kao virtuelni mobilni operatori (MVNOs). Jedan od glavnih razloga za bilo kog poštanskog operatora da se uključi u mobilne aktivnosti je i prilika da proširi pristup svojim tradicionalnim uslugama (a često i finansijskim), bezbedno i po niskoj ceni, preko mobilnog telefona. Dva JPO - CTT Correios u Portugalu i Poste Italiane u Italiji, od 2007. godine nude i usluge zasnovane na mobilnoj tehnologiji.

5 Povećanje konkurentnosti

Okruženje za koje je karakterističan kontinuiran tehnološki razvoj obezbeđuje prostor novim operatorima za sticanje tržišnog udela kako ponudom novih ili modifikovanih usluga, gde bivši monopolisti nemaju veliku prednost, tako i u oblasti tradicionalnih usluga prenosa pošiljaka. (Grgurović, Štrbac i Popović, 2010, str. 554)

E-bazirani segmenti tržišta rastu sa povećanjem potencijalnih prihoda. Nešto više od jedne trećine JPO koji pružaju usluge hibridne pošte ili virtuelne mreže ostvaruju sve veći deo prihoda od ovih aktivnosti. Mogućnost lične mobilnosti dovodi do povećane potražnje i spremnosti među pošiljaocima da šalju poruke koja nisu klasična pisma, čak i primaocima koji nemaju pristup računarima ili mobilnim telefonima (hibridna pošta).

Iz perspektive poslovnih kupaca, raspoloživost hibridne pošte, elektronskih faktura i bankarskih izvoda obezbeđuje dve prednosti. S jedne strane,

ovakve usluge pružaju priliku da se smanje troškovi fizičkog rukovanja pošiljkama, a s druge strane, organizacija se pozicionira kao neko ko brine o životnoj sredini, minimizira korišćenje papira i emisije gasova. Kako bi elektronsko fakturisanje bila održiva alternativa, dovoljan udeo klijenata mora imati pristup i-mejlu i biti spreman da pređe na novi standard. Jedina zemlja u kojoj je ova promena zaživela u velikoj meri je Finska, gde je značajan deo velikih preduzeća već digitalizovan. Takođe, prema sprovedenim istraživanjima 2/3 malih i srednjih preduzeća, opština i organizacija je spremno da šalje pismonosne pošiljke elektronskim kanalima. Itella Corporation (2008) Ukupno 70% ispitanika je ubeđeno da će se papirne komunikacije značajno smanjiti u korist elektronskih. Prelazak na elektronske transakcije posebno ohrabruju. Usluge na mreži već na neki način koristi 35% Finaca.

Studija koju je ranije sprovedena (Okholm, Winiarczyk, Moller i Nielsen, 2010, str. 217) je otkrila da Finci imaju pozitivan stav prema digitalnim uslugama. Oni bi voleli da dobiju priznanice, bankovne izvode, menica i obračunske platne liste, na primer, u elektronskom formatu. Oni takođe žele da primaju poruke vezane za imovinu elektronskim putem (npr. izveštaji raznih fondova, garancije i osiguranja, poruke u vezi sa porezima i građevinskim dozvolama). Treće opredeljenje je korišćenje e-komunikacija u cilju primanja i arhiviranja recepata, obaveštenja o obavezama kod stomatologa, dobijanje poruka o laboratorijskim rezultatima, potvrđama o prijemu studenta na neku visokoškolsku ustanovu i sl.

Uprkos činjenici da nove tehnologije menjaju obrazac poslatih pošiljaka i obezbeđuju priliku alternativnim operatorima na novim tržišnim segmentima, i dalje postoji bojazan da one mogu imati efekat barijere kako postojećim tako i novim poštanskim operatorima. Iskustvo pošte Finske može poslužiti kao dobra preporuka svima onima koji još uvek imaju dilemu vezanu za ispravnost ovakvog pristupa i potrebu kontinuiranog prilagođavanja dešavanjima na tržištu.

6 Analiza uticaja tehnoloških faktora na ponašanje korisnika

Da bi neki sistem poneo epitet prilagodljivog neophodno je da na raspolaganju ima podatke koji će mu omogućiti praćenje, merenje i kontrolisanje napredka. Takvi podaci se upotpunjuju različitim

poslovnim zahtevima i omogućavaju donošenje odluka. Na žalost, potpuno prilagođeno rukovođenje još uvek nije u potpunosti moguće.

U nesigurnom poslovnom okruženju kakvo je tržište poštanskih usluga čiji se potencijalni klijenti veoma lako i rado prilagođavaju svim prednostima koje sa sobom donosi nova tehnologija, teško je predvideti obim pošiljaka U poslednjih nekoliko godina mnoge poštanske uprave se suočavaju i sa padom prometa ili je obim rasta приметно usporen. Od trenutka kada je postalo teško predvideti dešavanje na tržištu, sposobnost prilagođavanja promenama postaje prioritet. Pored pretnji sa kojima se suočavaju na svojim tradicionalnim tržištima, poštanski operateri se takođe suočavaju sa neizvesnošću koju sa sobom nose nove tehnologije.

Sve to dovodi do toga da poštanske uprave sve više osećaju potrebu da se "povežu" sa svojim klijentima, da razumeju njihove potrebe i želje i da svoje usluge prilagode novim zahtevima.

Uticaj tehnološkog razvoja na ponašanje klijenata može se najkraće sagledati sa dve aspekta. Prvi aspekt u obzir uzima činjenicu da klijenti imaju mogućnost da biraju operatora od koga će potraživati neku određenu uslugu. Druga aspekt podrazumeva analiziranje njihovog ponašanja prilikom opredeljenja između više usluga koje mogu dovesti do zadovoljenja iste potrebe ili želje. U oba slučaja klijent prikuplja relevantne informacije u okviru nekog konačnog skupa, a potom pristupa postupku procene. Način izbora alternative može se ilustrovati korišćenjem metoda višekriterijumskog odlučivanja.

Ako se pretpostavi da je klijent svoj izbor sveo na tri operatora – A_1 , A_2 i A_3 , on definiše karakteristike usluge, odnosno kriterijuma čije vrednosti treba utvrditi, a koje su za njega bitne kako bi doneo konačnu odluku. Kao primer u ovom radu poslužiće usluga bazirana na novim tehnologijama koja je proširile oblast komunikacija, opcija uručjenja i uporedo povećala potrebu za pouzdanim prenosom robe - elektronska trgovina i potonja paketska dostava. Karakteristike vezane za datu uslugu koje klijenti najčešće ocenjuju su: B_1 – cena prenosa, B_2 – brzina realizacije usluge, B_3 – kanali prijema/uručjenja, B_4 – mogućnost praćenja toka prenosa i B_5 – dostupnost mreže. Kriterijumi koji su kvalitativno izraženi (B_3 , B_4 i B_5) zahtevaju sprovođenje njihove normalizaciju npr. korišćenjem skala za opseg vrednosti od 1 do 5 gde 5 predstavlja

najviši kvalitet posmatrane karakteristike. Kriterijumi kvantitativne prirode (B_1 i B_2) omogućavaju jednostavno poređenje njihove vrednosti. U varijanti kada je ponuda jednog operatora po svim karakteristikama bolja od drugih rešenje, lako se može predvideti izbor klijenta. Takođe, izbor se može predvideti i u slučaju kada je značaj jedne karakteristike za korisnika opredeljujući. Ipak, mnogo verovatniji je očekivati da će većina klijenata razmatrati nekoliko karakteristika kojima će pridodati različitu težinu.

Poznate su činjenice da različite potrebe mogu biti zadovoljene istom uslugom, kao i da jedna potreba može biti zadovoljena različitim uslugama. Ovako nešto je moguće prvenstveno zahvaljujući tome što se svaka usluga može definisati i opisati različitim obeležjima koja mogu konkretnoj usluzi dati prednost u odnosu na neku drugu. Ovakvo stanje postaje sve izraženije pogotovo u uslovima savremenog poslovanja gde je potrebe, kao i ono što se pod njima podrazumeva od strane klijenta, stalno menjaju.

U ovom slučaju klijent opredeljen za jednog operatora donosi odluku između više usluga iz njegovog asortimana. Pri tom u obzir uzima njemu bitna obeležja ponovo iz nekog konačnog skupa. Kao primer u ovom radu biće navedena samo dva obeležja koja mogu biti od presudnog značaja prilikom opredeljenja za jednu od više usluga koje zadovoljavaju istu potrebu – *sigurnost* i *fleksibilnost*.

Sigurnost kao komponenta koja opredeljuje korisnika prilikom izbora neke usluge označava poverenje u kvalitet usluge koju nudi operator (pitanje sigurnosti je neodvojivo od pitanja kvaliteta), obučene i kvalifikovane zaposlene koji dobro razumeju kako nove tehnologije mogu uticati na poboljšanje ponuđene usluge, efikasno rešavanje reklamacija, poštovanje dogovora, postojanje bankarskih garancija, mogućnost saznavanja statusa usluge/pošiljke u svakom trenutku i sl. Prilikom ocene ovog obeležja, korisnici mogu govoriti o sigurnosti na sledeće načine:

- $S_1 = f$ (obećana usluga, ostvarena usluga)
- $S_2 = f$ (očekivana usluga, ostvarena usluga)
- $S_3 = f$ (obećan kvalitet, ostvaren kvalitet)
- $S_4 = f$ (vreme prihvatanja reklamacije, vreme nadoknade štete)
-

Fleksibilnost se odnosi na sposobnost brzog prilagođavanja promenama, odnosno na mogućnost smanjenja ili dopunjavanja usluge u cilju zadovoljenja funkcionalnih i dodatnih potreba klijenata. Primena informacionih tehnologija često operatorima ili nekoj usluzi daje prednost baš u slučaju ovog obeležja. Može se opisati brzinom odziva i reakcije na novonastale zahteve, brzinom odziva i reakcije na izmenjene zahteve, stepenom usklađenosti prilagođenih usluga novim zahtevima, brzinom otklanjanja nastalih problema i sl. Prilikom ocene ovog obeležja, korisnici uglavnom koriste sledeća merila:

- $F_1 = f$ (vreme pojavljivanja nove vrste zahteva, vreme realizacije zahteva)
- $F_2 = f$ (vreme pojavljivanja izmenjenog zahteva, vreme realizacije zahteva)
- $F_3 = f$ (prilagođena usluga, novi zahtevi)
- $F_4 = f$ (vreme pojave problema, vreme otklanjanja problema)
-

Očito je da je uglavnom reč o kriterijumima koji se kvalitativno izražavaju i koji zahtevaju određenu normalizaciju. U konkretnim uslovima klijenti na različite načine ocenjuje i vrednuje određena obeležja, a na operatoru je da ih spozna i iskoristi na najbolji način.

Postupak merenja, transformacije i kvantifikacije kvalitativnih atributa moguće je sprovesti kroz primenu različitih tehnika višeatributivne analize. Prilikom identifikacije obeležja pogodno je koristiti anketu kao jednu od tehnika marketing istraživanja.

Citirani radovi

Deutsche Post (2010), http://www.dp-dhl.com/en/responsibilityonline_report_2010/environment/green_solutions/eco-friendly_productsandservices.html

Grgurović, B., Štrbac, S., Popović, M. (2010). Pozicioniranje na tržištu komercijalnih usluga u poštanskoj delatnosti, Zbornik *MENADŽMENT 2010*, (pp. 554-560). Kruševac, Srbija: Fakultet za industrijski menadžment.

Itella Corporation (2008), http://www.itella.fi/english/current/2008/20080509_eletter_study.html

Lyngsoe systems (2010), http://www.lyngsoesystems.com/postal/Vehicle_and_trailer_tracking.asp

Marković, D., Grgurović, B., Štrbac, S. (2011). The use of spatial data for segmentation of the postal services market, *Technological and Economic Development of Economy*, 17: 1, 87 — 100. doi:10.3846/13928619.2011.554016

McCreevy, Ch. (2008). What next for the postal market. The new Postal Directive, European Commissioner for Internal Market and Services, Postcomm Forum –London, 2nd October.

Okholm, H. B., Winiarczyk, M., Moller, A., Nielsen, C. K. (2010). *Main developments in teh postal sector (2008-2010)*, http://ec.europa.eu/internal_market/post/index_en.htm

Post Insight (2010), <http://www.postinsight.com/showDetail.cfm?id=13076>

ZAKLJUČAK

Poslednjih pedesetak godina većina javnih poštanskih operatora, a posebno onih u nerazvijenim zemljama ili u zemljama u razvoju, je izuzetno malo menjala svoj način poslovanja. Nasuprot tome u okruženju ovih sistema su se dešavale mnogobrojne promene.

Tek kada je tržište postalo prezasićeno zastarelim asortimanom usluga, velikim brojem konkurentskih organizacija i kada je klijent došao u poziciju da može da bira, nove tehnologije su dobile prioritetan značaj i kod javnih poštanskih operatera, a ujedno su uticale i na jačanje posredne konkurencije kojoj je u međuvremenu prepušteno previše prostora na tržištu.

Poštansko tržište je dinamično i brzo se razvija uporedo sa razvojem sve većeg tržišta komunikacija, reklamiranja i elektronske trgovine. Tehnološki je moguće elektronskim putem preneti više od polovine materijala koji sada čine pošiljke iz kategorije pisama i dopisnica. Operatori koji su uspeali da osvoje i uvedu pružanje usluga korišćenjem novih tehnologija, prevode ih iz kategorije konkurenata u kategoriju koja im olakšava opstanak u tehnološki emancipovanoj sredini.

Tehnološke promene ugrožavaju postojeće pozicije operatora koji posluju u ovoj oblasti, ali i stvaraju mogućnost da oni menjaju područje svog poslovanja na bazi nove stvorene ili nabavljene tehnologije.

Primenom novih rešenja omogućen je drugačiji pristup tržištu i potencijalnim klijentima, što doprinosi bržem i kvalitetnijem odlučivanju prvenstveno zahvaljujući vezi koja se ostvaruje između operatora i klijenata.

Datum prve prijave: 13.09.2012.
Datum prijema ispravke članka: 10.10.2012.
Datum prihvatanja članka: 16.11.2012.

Kako citirati ovaj rad?

Style – **APA Sixth Edition:**

Grgurović, B., Štrbac, S., & Milovanović-Braković., G. (2013, 01 15). Uticaj tehnologije na budući razvoj poštanskog saobraćaja. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 1(1), 56-65. Retrieved from www.meste.org/fbim/FBIM_1_2013/_06.pdf

Style – **Chicago Fifteenth Edition:**

Grgurović, Biljana, Slavica Štrbac, and Gorica Milovanović-Braković. "Uticaj tehnologije na budući razvoj poštanskog saobraćaja." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE NVO) 1, no. 1 (01 2013): 56-65.

Style – **GOST Name Sort:**

Grgurović Biljana, Štrbac Slavica and Milovanović-Braković. Gorica Uticaj tehnologije na budući razvoj poštanskog saobraćaja [Journal] = Uticaj tehnologije na razvoj poštanskog saobraćaja // *FBIM Transactions* / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE NVO, 01 15, 2013. - 1 : Vol. 1. - pp. 56-65.

Style – **Harvard Anglia:**

Grgurović, B., Štrbac, S. & Milovanović-Braković., G., 2013. Uticaj tehnologije na budući razvoj poštanskog saobraćaja. *FBIM Transactions*, 15 01, 1(1), pp. 56-65.

Style – **ISO 690 Numerical Reference:**

Uticaj tehnologije na budući razvoj poštanskog saobraćaja. Grgurović, Biljana, Štrbac, Slavica and Milovanović-Braković., Gorica. [ed.] Zoran Čekerevac. 1, Beograd : MESTE NVO, 01 15, 2013, *FBIM Transactions*, Vol. 1, pp. 56-65.

MENADEŽMENT PROIZVODA U FUNKCIJI EFIKASNIH TEHNIKA

MANAGEMENT OF PRODUCTS OF WORK IN A FUNCTION OF EFFICIENT TECHNIQUES

Nada Živanović

Fakultet za poslovno industrijski menadžment Univerziteta „Union“ u Beogradu, Kneza Višeslava 27, 11000 Beograd, Republika Srbija

Vlada Živanović

Gradska uprava Grada Kragujevca, Trg slobode 3, 34000 Kragujevac, Republika Srbija

Daniela Todorova

„Todor Kableshov“ University of Transport, 158 Geo Milev Str., Sofia, Bulgaria

Marija Živanović

Gradska uprava Grada Kragujevca, Trg slobode 3, 34000 Kragujevac, Republika Srbija

© MESTE NGO

Sažetak:

Globalno poslovanje menadžmenta podrazumeva ostvarivanje vizije, misije i strategije kontinualnog učešća proizvoda na tržištu. Praksa kod nas i u svetu govori, da veliki broj proizvoda završi neprimećeno svoj životni vek ne samo na našem već i na inostranom tržištu. Koliko će se dugo određeni proizvodi zadržati na tržištu zavisi od razvoja i primene efikasnih tehnika. U radu su prikazani planski pristup za efikasno produžavanje životnog ciklusa proizvoda, i reinženjering pristup za analizu stanja i potrebno uvođenje inovacija.

Ključne reči:

menadžment proizvoda, efikasne tehnike, tržište

Abstract:

Global operations of management involve a vision, mission and strategy of continuous participation of the product on the market. Practice in our country and abroad shows that a large number of products ends up unnoticed not only on our but also on foreign markets. How long a certain products will survive on the market depends on the development and application of effective techniques. The paper displays a planned approach for

Adresa autora zaduženog za korespondenciju :

Nada Živanović

profesorkanada@yahoo.com

effective prolongation of life cycle of the products, and reengineering approach for the analysis of the situation and the need to introduce innovations.

Keywords: product management, effective techniques, market

1 Uvod

Globalno poslovanje tržišnih kompanija zahteva da se menadžment u potpunosti fokusira na oštra pravila i propise svetskih normi – standarda. Zapravo, međunarodni propisi i pravila poslovanja vode kompanije ka ostvarivanju uspeha na konkurentskom tržištu u dugoročnom periodu. Uspeh zavisi od mnogobrojnih faktora internog i eksternog poslovanja.

Primena i razvoj modernih tehnika poslovanja su jedan od najvažnijih faktora kvalitetnog menadžmenta proizvoda. Pitanje koje se najčešće postavlja u ekonomskom ambijentu vezano je za ciljeve i strategiju proizvodnje proizvoda, i prodaju tog proizvoda.

Kako obezbediti uslove za dugoročno zadržavanje proizvoda na tržištu?

Odgovor bi bio, uspešnom razvojnom strategijom preduzeća i uvažavanjem kvalitetnih metoda i tehnika poslovanja.

2 Savremene tehnike za proizvodnju proizvoda

Izrada tržišno prihvatljivog proizvoda, za moderan menadžment je primarni zadatak. Postiže se kada je u kompaniji stvorena dobra osnova za izvoz. Efikasan izvoz zavisi od dobre strategije marketinga.

Podaci govore, da u svetu danas postoji veliki broj proizvoda koji su postali brendovi. Na tržištu naše zemlje postoji samo nekoliko proizvoda savremenog plana, dizajna, imidža, onih proizvoda koji su ostvarili poverenje potrošača. (Žozef, 2004)

Tržišna ekonomija se zasniva na paradigmatama, da veći uspeh ostvaruju na tržištu proizvođači razvijenog brenda, iako su oni najčešće skuplji od konkurentskih. Za uspešan menadžment proizvodnje to znači: izgrađena je poslovna menadžerska filozofija kojom proizvođač obezbeđuje kontinualnu proizvodnju, i sigurnu i brzu prodaju. Osnovne postavke takve filozofije koncipirane su na izgrađivanju savremenih pristupa, odnosno tehnika proizvodnje.

2.1 Tehnika planskog pristupa

Planski pristup u menadžmentu proizvodnje rezultira zapaženim, uspešnim i razvijenim proizvodima. To podrazumeva uspešnu primenu marketinške filozofije. Plan obuhvata tačno definisanje korelacije između premisa: čuvena marka proizvoda i izvoz. Kod ostvarivanja poznatog proizvoda na tržištu potrebna je osnova za uspešan izvoz.

Ne može se anonimni proizvod plasirati uspešno niti na našem, a posebno ne na inostranom tržištu. Plan za uspešan izvoz inkorporira poznato i dugogodišnje uspešno poslovanje čiji proizvodi sadrže atribute: kvalitet, kvantitet, kontinuitet, prihvatljiva cena, i ostvarena dobit preduzeća.

Koliko se dugo određeni proizvodi zadržavaju na tržištu?

Veliki broj proizvoda završi neprimećeno svoj životni vek na tržištu. Posledica toga je, uticaj različitih nepovoljnih faktora koji direktno ili indirektno učestvuju u njegovoj evoluciji. Konstatacija uspešnih ekonomista i ostalih eksperata govori, da je "kratak" životni vek proizvoda na tržištu nedovoljno izučen prostor, i da je to uslov za šire razmišljanje. Takav prostor predstavlja glavni razlog za:

- dalje preispitivanje i analiziranje oblasti menadžmenta proizvoda i proizvodnje u celini i
- preduzimanje inicijativa da se stvari poboljšaju.

Za dugoročno tržišno prepoznavanje i zadržavanje proizvoda potrebno je korišćenje:

- Savremenog znanja iz oblasti tehnike i tehnologije,
- Modernih tehničkih rešenja,
- Većeg nivoa inovativnih rešenja,
- Profitabilnih projekata novih i atraktivnih proizvoda,
- Ideja za brže stvaranje novih proizvoda i dr.

Za nova i profitabilna rešenja potrebna su veća ulaganja kapitala i napora menadžmenta, i ostalih učesnika u proizvodnji. Strateški, to znači, proizvod bi trajao na tržišnoj sceni, prodavao se i unapređivao. To zahteva realizovanje velikog broja značajnih i korisnih aktivnosti i to kroz sve faze rasta i razvoja proizvoda. (Porter, 1998)

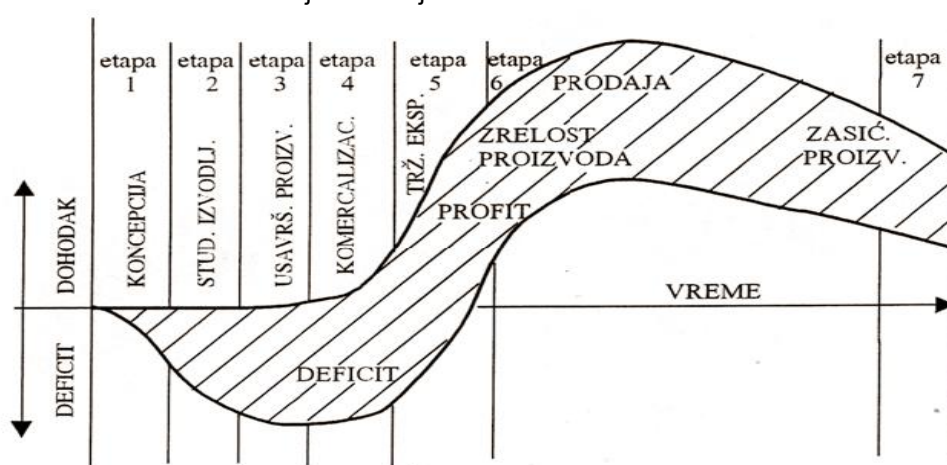
Put razvoja proizvoda polazi: od ideje do njegove realizacije na tržištu, njegove eksploatacije, pa sve do uklanjanja tog proizvoda sa scene, odnosno uvođenje novog ili usavršavanje istog (diversifikacija), radi produžavanja njegovog životnog ciklusa. Planski pristup je neophodan da bi preduzeće ostvarilo viziju, misiju i strategiju kontinualnog ostvarivanja životnog ciklusa proizvoda.

U tom smislu, planiranje životnog veka proizvoda treba sprovoditi simultano i u interakciji sa funkcijama: projektovanja, marketinga, planiranja, finansija, ekonomike i svim ostalim funkcijama i faktorima internog i eksternog okruženja. Postupak se svodi na sledeće: na osnovu informacija dobijenih

istraživanjem tržišta, inženjeri i tehničari, planeri programeri, menadžeri i ostali zaposleni timski planiraju niz aktivnosti koje bi doprinele produžavanju životnog ciklusa proizvoda. Suština je, da se isti nađe u što dužem ciklusu proizvodnog programa i da donosi dohodak preduzeću.

Korist od planskog pristupa je višestruka. Preduzeće reaguje blagovremeno, a ne kada proizvod dostigne kritičnu fazu opstanka na tržištu.

Na (slici 1) prikazan je životni vek razvoja jednog proizvoda. Životni vek rasta i razvoja nije isti za sve proizvode/usluge, već se razlikuje od proizvoda do proizvoda (Smiljanić, 1992).



Slika 1. Životni vek razvoja proizvoda (Lukić & Živanović, 2009)

2.2 Tehnika reinženjering pristupa

Razvijene kompanije sve više usmeravaju pažnju na primenu i unapređivanje proizvodnje tehnikom reinženjeringa. Implementacija i razvoj potrebnog reinženjeringa se sprovodi na sledeći način: Menadžment analizira sve aktivnosti u proizvodnom procesu, glavne procese i tzv. pomoćne procese. Prema pokazanim rezultatima tih analiza donosi odluku, u kojoj životnoj fazi je neophodno da se poboljša stanje karakteristika proizvoda i njegovih performansi (Živanović N., Reinženjering, 2002).

2.3 Postupak sprovođenja reinženjeringa

Reinženjering je složena aktivnost koja se prihvata i sprovodi planski, fundamentalnim promenama, redizajniranjem procesa ili reorganizacijom značajnih aktivnosti.

Posmatra se struktura svake etape razvoja proizvoda pojedinačno, i uočavaju se moguća neskladna

rešenja. Rezultati analize beleže se u određene zapise, procedure, karte toka procesa, naloge o preventivnim i korektivnim merama i dr.

Postupak sprovođenja:

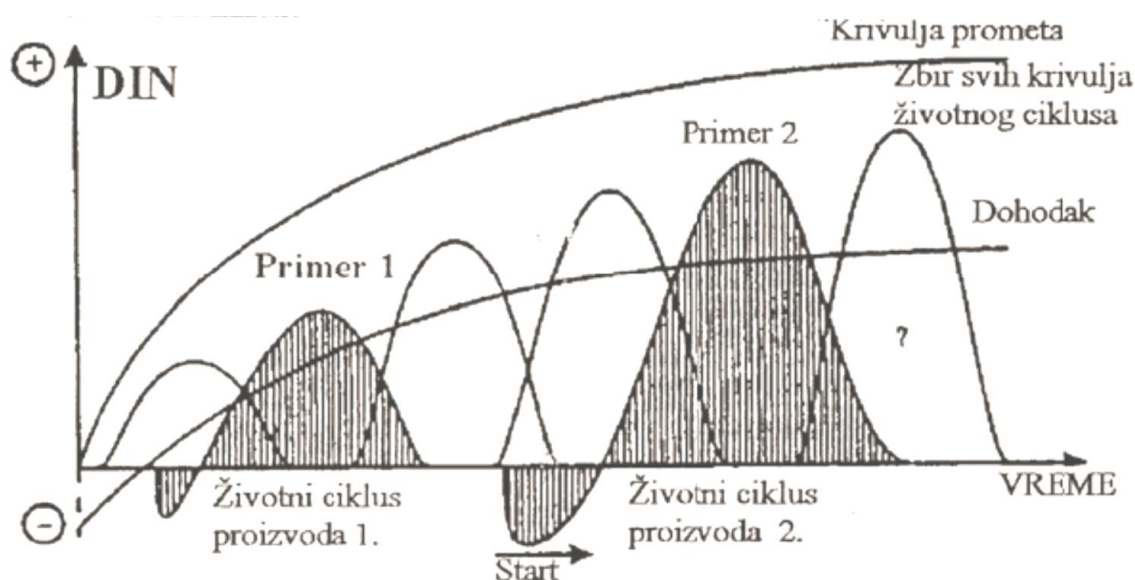
- Prvo, strukturira se *konceptija* plana. Označava se period formiranja i prihvatanja ideja koje su nastale na bazi istraživanja tržišta.
- Drugo, predviđa se izrada feasibility studije - *studije izvodljivosti procesa*, značajna za tehničko uobličavanje proizvoda, izradu tehničke dokumentacije, ekonomske analize, analize troškova.
- Treće, vrši se poboljšanje faktora kvaliteta svih performansi proizvoda do krajnje perfekcije i *usavršavanje proizvoda*, izrada prototipa, pristupanje osvajanju proizvodnje nulte serije – probne proizvodnje i dr. (Živanović, Živanović, & Todorova, 2010)

- Četvrto, *komercijalizacija* – distribucija novog proizvoda na tržište (neke vrste proizvoda mogu i pre ove faze da ostvare fluktuaciju na tržište).
- Peto, predviđa se, da se desi ono što se planom proizvodnje i marketinškim planom očekuje - *tržišna ekspanzija*. Planira se vreme penetracije proizvoda, njegovog uspeha i razvoja. Na osnovu raspoložive moderne tehnologije i mogućnosti njenog daljeg osvajanja i usavršavanja pretpostavlja se, da je moguće preći konkurenciju.
- Šesto, *zrelost proizvoda* i nestajanje sa scene. Zasićenje tržišta s jedne strane i ignorisanje proizvoda od strane kupaca s druge strane, stvara probleme kompaniji. Najveći problem su stvaranje neplaniranih zaliha gotovih proizvoda na bazi zastarelih tehnologija ili procesa proizvodnje gde još nije realizovan reinženjering tehnika izvrsnog poslovanja (TQM tehnika

(Živanović, Živanović, & Lukić, 2011). Da ne bi došlo do gašenja proizvodnje jednog proizvoda, zbog navedenih nedostataka preduzima se redizajn, reorganizacija po potrebi celokupnog proizvodnog sistema, alata, mašina i mašinske opreme, plana diversifikacije proizvoda, i dr.

- Sedmo, *zastarelost proizvoda* predstavlja ozbiljno stanje proizvoda na tržištu. Značajno je, da se na vreme donesu odluke u menadžmentu o daljem tržišnom poslovanju. Ukoliko je poželjno za tržište treba izvršiti zamenu starog proizvoda novim koji će biti atraktivan za tržištu.

Praksa razvijenih preduzeća koja su usavršila primenu tehnike reinženjeringa je, da se kroz vremensku dimenziju prate *ostvoreni dohoci* (slika 2). Svi proizvodi imaju karakterističnu krivu prometa, zajedničku ili zbirnu krivu, koja predstavlja životni ciklus rasta i razvoja.



Slika 2. Zbirna kriva dohotka u životnom ciklusu proizvoda (Lukić & Živanović, 2009)

U većini slučajeva postoji korelacija između planiranog i ostvarenog životnog veka proizvoda. U tom slučaju menadžment treba da primeni efikasne mere kako bi realni životni vek proizvoda približili planiranom. U svom poslovanju treba da se teži ka ostvarenju najboljeg načina prilagođavanja proizvoda zahtevima kupaca.

Za nastale situacije korisno je da se izvode promene reinženjeringom, prevashodno u oblasti nabavke i implementacije novih mašina.

Danas je kod menadžmenta konfuzija i neizvesnost kod izbora između zrelog proizvoda i zrelog tržišta. Zreo proizvod se ne može više poboljšavati, ni fizički ni troškovno. Zrelo tržište je tržište sa statičnim stanjem kada su u pitanju inovacije na tehnologijama i na tržišnim potrebama. Ta stabilnost se manifestuje kroz tri uticaja:

- kroz zastoje u inovacijama proizvoda ili procesa,
- kroz zastoje u broju konkurenata koji ulaze ili izlaze sa tržišta i
- kroz zastoje u difuziji proizvoda na celom tržištu.

Analize vrednosti

Koncepcija uvođenja potrebnih promena procesom reinženjeringa sadržana je u istraživanju i razmatranju efekata analiza vrednosti. Ova analiza predstavlja skup primene metoda i tehnika još u fazi projektovanja proizvoda pomoću kojih se efikasno utvrđuju potrebni troškovi. U tom poslu cilj je, ostvariti poboljšanja tako što će se (Velč, 2007):

- eliminisati, projektovani ali nepotrebni troškovi na postojećim proizvodima u proizvodnji proizvoda,
- sprečiti već na ulazu u tehnološki proces, sve propuste i greške koje vode preduzeće u nepotrebne troškove (na primer, u proizvodnji, kontrolisanju, ispitivanju, vođenju zapisa i dr.).

Poslovanje menadžmenta na globalnom nivou podrazumeva primenu savremenih metoda i tehnika. Rešavanje problema efikasnog poslovanja menadžmenta procesima, vidi se u pristupu kod donošenja planskih odluka. To znači, donošenje odluka za vreme procesne analize postojećeg stanja u proizvodnim pogonima jedne kompanije.

U nastavku rada će biti prikazani modeli menadžmenta za efikasne i jasne procesne analize. Doprinos se ogleda u preventivnom odlučivanju i spremnosti na promene.

2.4 Planska odluka menadžmenta procesima

Donošenje planskih odluka u menadžmentu procesima znači praćenje zahteva i zadovoljstva korisnika svojih proizvoda i usluga na tržištu. Osnova je da se vrednuju informacije u vezi sa zapažanjima kupaca koje se odnose na donešene planske odluke, i na to da li kompanija ispunjava zahteve korisnika.

Pod terminom proces podrazumeva se skup međusobno povezanih resursa i aktivnosti, koji pretvara ulazne elemente u izlazne elemente

Upravljanje procesima ima za cilj, da se razvija, primenjuje i poboljšava efektivnost tih procesa. Da bi jedna organizacija, efikasno upravljala procesima treba: 1) da utvrdi i 2) da obavlja menadžment velikim brojem aktivnosti i informacija u celokupnom procesnom sistemu. Aktivnost ili grupa aktivnosti u okviru procesa inkorporiraju veliki broj potrebnih resursa, kojima menadžment omogućava transformaciju ulaznih elemenata u izlazne što se može posmatrati u celini procesom.

Planskim odlukama se želi postići planiranje i razvijanje procesa kojima se upravlja, a koji su potrebni za realizaciju proizvoda. Ovaj plan se usklađuje sa zahtevima svih ostalih procesa, i to: ciljeve sistema kvaliteta i zahteve za proizvod, potrebu za uspostavljanje procesa na osnovu izrađene dokumentacije za sve procese u proizvodnom sistemu preduzeća, i da obezbedi resurse potrebne za dati proizvod.

Prednosti menadžmenta procesa vide se kod rezultata ostvarene veze između pojedinačnih procesa u sistemu procesa, i njihove kombinacije uzajamnog delovanja, interakcijskom strukturom.

Planske odluke koji donosi menadžment je rezultat strategije suštinskog planiranja poslovanja. To je primarna faza procesa menadžmenta. To je važna odgovornost svakog menadžerskog nivoa. Planiranje je aktivnost koja se sprovodi strateški, formulisanjem ciljeva, koordinirana važnim faktorima poslovnog sistema: stilom upravljanja, metodama kontrole. Rezultati procesa planiranja su krajnji cilj donešene planske odluke. Planiranje je proces. Započinje definisanjem ciljeva, kao i sredstava za njihovo ostvarenje.

Za uspešno planiranje potrebna je implementacija, a za dobru implementaciju potrebna je strategija.

Proces planiranja se završava kada se završi merenje efekata preduzetih aktivnosti u ciklusu planiranja. Proces kontrole počinje kada se porede ostvarenja sa ciljevima. Planiranje podrazumeva i stalno praćenje rezultata preduzetih akcija.

Uspeh procesnog menadžmenta (Dracher, 2005) u planiranju se ogleda u realizaciji sledećih aktivnosti:

- dobro postavljanje dijagnostike stanja,
- ispravno definisanje ciljeva, odnosno donošenje odluke o tome šta se želi ostvariti u funkcijama ili u celokupnom preduzeću,
- utvrđivanje faktora koje treba iskoristiti, kao i faktora koje treba izbegavati,
- donošenje odluka menadžera o izboru najbolje alternative,
- merenje efekata preduzetih aktivnosti za ostvarivanje ciljeva i dr.

2.5 Tim kompetentnih menadžera

Za donošenje planske odluke važan je tim. Tim vodi, organizuje, planira posao, realizuje planove. Glavni posao menadžmenta je da oko sebe okupi kvalitetan

tim u kojem će svaki član razmišljati o tome kako da se donese dobra planska odluka koja će da unapredi posao.

Cilj svakog uspešnog menadžmenta je stvaranje i razvijanje kompetencija. Suština kompetentnosti je stalno izražavanje želje i shvatanja, izučavanja procesa, kolektivnog učenja u preduzeću.

Ključno je, jezgro kompetentnosti. To je integrisani set sposobnosti, veština, visprenosti, tehnologija u potrebnoj oblasti i njene primene u toj oblasti. Cilj je, da se u preduzeću stvore planovi i novi putevi koji vode uspehu i daju šansu preduzeću da uspe na tržištu. U osnovi to je alat za ispitivanje stanja poslovanja i korišćenja unutrašnjih snaga preduzeća. Smisao je postignut ukoliko to jezgro dovodi do novih planova i novih proizvoda, ili novih tržišta. To znači da se ispunjavaju specifične potrebe kupaca.

Kompetencije su pogonska snaga za razvoj novih planova, donošenja odluka, razvoj novih poslova i dr. To je skup sposobnosti koje preduzeću daju šanse za atraktivne proizvode.

Osnovni koraci za definisanje jezgra kompetentnosti u jednom preduzeću su:

- Identifikovanje i razlaganje veština i know-how u onom delu gde su planske odluke veoma uspešne i gde je preduzeće uspešno.
- utvrđivanje prisustva know-how u okviru pojedine funkcije ili u celokupnom preduzeću.
- Analiza i istraživanje postignutog uspeha preduzeća (većeg ili manjeg) u odnosu na konkurenciju.
- Utvrđivanje validnih i značajnih parametara konkurentske prednosti.
- Utvrđivanje trajnosti konkurentske prednosti u smislu spremnosti za ulaganja preduzeća u kompetencije
- Utvrđivanje ključnih promena u preduzeću koje su u funkciji stalnog ispoljavanja sposobnosti preduzeća za razvojem kompetencija
- Dati odgovore na pitanja:
 1. koje kompetencije će zastariti i ne treba im pridavati veću pažnju?
 2. koje treba održavati i poboljšavati?
 3. koje nove kompetencije treba razvijati?

2.6 Analiza planskih odluka

Razvoj i unapređivanje poslovne strategije vezane za ciljeve upravljanja procesima na bazi donošenja

planskih odluka i na bazi kompetencija menadžmenta, je od posebnog značaja za realizaciju započetog ciklusa: planiranja i donošenja odluka o efikasnim aktivnostima procesnog menadžment. Cilj je, da se ostvari:

- visok kvalitet donešenih odluka,
- niske cene i
- da se radni zadaci i aktivnosti ostvaruju tačno na vreme (just-in-time).

Navedene karakteristike dobijene analizom doprinose bržem i lakšem upoznavanju menadžmenta, inženjera, planera, programera i projektanata sa koncepcijom aktuelnih zahteva novih tehnologija.

Koncepcija savremene tehnike i tehnologije je koncipirana tako da se njenom primenom obezbeđuju stalna poboljšanja.

Zato je plansko predviđanje za donošenje najvažnijih odluka determinisano potrebama stalnog:

- projektovanja savremene tehnoloških i menadžerskih procesa sa povećanom fleksibilnošću,
- postizanja visokog stepena fleksibilnosti,
- povećanja motivisanosti projektanata, planera ka usmeravanju na tržište
- povećanja ekonomskih efekata tog plana,
- povećanja odgovornosti menadžmenta prilikom planiranja.

ZAKLJUČAK

U tehnici i tehnologiji značajno mesto zauzima inkorporiranje standarda u donošenju planskih odluka, za realizaciju postavljenih ciljeva i strategije upravljanja procesima na nivou organizacijske strukture. To olakšava menadžmentu efikasnije sagledavanje problema odnosno, rešavanje potrebnih poboljšanja stanja odvijanja procesa.

Posebno je u menadžmentu procesima značajna primena standardizacije je u procesima planiranja i projektovanja proizvoda. Standardizacija kao naučna i pragmatična disciplina sadrži jednobrazna rešenja problema koji se ponavljaju, a naročito ima za cilj da se na njenim postavkama, pravilima i zahtevima poveća ekonomičnost proizvodnje i poslovanja. Korišćenje standarda, propisa, pravila, zakonitosti, normi, preporuka i sl. ima važnu ulogu u menadžmentu procesima. Bez primene standardizacije proizvodi se ne mogu prodavati na svetskom tržištu. Najčešće korišćeni standardi su:

međunarodni standardi (ISO) standardi zemalja EEZ, nacionalni standardi (državni, npr. GOST, DIN, SR, SQS, AQA i dr.), preduzetnički (interni) i drugi (Živanović N., 2000).

Navedeni standardi i navedene kompetencije omogućavaju unapređenje planiranja tehnologije za realizaciju proizvoda, tehnologije procesa, tehnologije rada i organizacije i sl. Pružaju širok opseg uvođenja stalnih poboljšanja prema međunarodnim propisima poslovanja, odnosno omogućavaju da se ugradi veliki obim različitog znanja u kome je sadržan veliki broj optimalnih rešenja. Time se menadžmentu otvara prostor za bržu i efikasniju strategiju penetracije proizvoda na tržište i spremnost za konkurentsku utakmicu.

Da bi preduzeće bilo konkurentno na tržištu, treba da vidi sopstveni cilj nakon sprovođenja potrebnih poboljšanja. Suština je, da primenom datih pristupa usmerenih ka poboljšanjima brže se generišu samostalna tehnička rešenja u celini.

Činjenica je, da su mnoga preduzeća zavisna od inostranih znanja u odnosu na tehničku i tehnološku opremljenost za proizvodnju, sredstava za rad i drugih faktora sistema kvaliteta proizvoda. Razvoj kvaliteta proizvodnje se odnosi kako na jednostavne, tako i na složene procese projektovanja, izrade, kontrole, servisiranja i sl.

To zahteva sprovođenje potrebnih adaptacija - poboljšanja procesa u domenu tehnike i tehnologije planskim i reinženjering pristupom na bazi: edukacije kadrova za savremene tehnike, većeg ulaganja u skupu, složenu i raznovrsnu opremu, većeg ulaganja

u ujednačavanje tehnoloških nivoa, postizanja potrebnog kapaciteta, fleksibilnosti i racionalnosti mašinskog parka, poboljšanja i povećanja ukupnih znanja za projektovanje i realizaciju i potrebne investicije za razvojne projekte.

Pod savremenim, fleksibilnim tehnološkim sistemima podrazumeva se oprema – sredstva za rad, koji su povezani upravljačkim sistemima, kao i sistemima za tokove materijala, u cilju ostvarenja automatske proizvodnje delova.

Osnovne karakteristike fleksibilnih sistema su: sposobnost promena redosleda operacija pomoću upravljačkih programa, proizvodnja različitih proizvoda malih serija, zahtev za potrebno ulaganje velikih investicija naročito u slučaju promene asortimana proizvodnje, i dr.

Napred navedeno je, osnova za ostvarivanje strategijskog cilja menadžmenta, inženjera i projektanata na ostvarivanju forme upravljanja koncepcijama aktuelnih i novih tehnologija.

Sama koncepcija savremene tehnike i tehnologije je koncipirana tako, da tokom njene primene uvek se obezbeđuju poboljšanja, koja se konkretno mogu ostvariti kroz plansko predviđanje najvažnijih aktivnosti, i to kroz: projektovanje savremenih tehnoloških procesa sa povećanom fleksibilnošću, postizanje optimalnog stepena fleksibilnosti, motivisanost projektanata usmerena ka tržištu i ekonomskim efektima tog plana, povećanje odgovornost projektanata prilikom projektovanja i uspostavljanja optimalnih nivoa fleksibilnosti tehnoloških procesa (opreme, sistema).

Citirani radovi

Dracher, P. (2005). *Upravljanje u novom društvu*. Novi Sad: Adižes.

Lukić, S., & Živanović, N. (2009). *Poslovni reinženjering*. Banja Luka: Panevropski univerzitet "Apeiron".

Porter. (1998). *Competitive Advantage*. In Doz, & Hamel, *Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering* (p. 66). Boston, MA: Harvard Business School Press.

Smiljanić, S. (1992). *Organizovanje industrijskih preduzeća*. Kragujevac: ESKOD d.d.

Velč, D. (2007). *Veština pobeđivanja*. Novi Sad: Asee.

Živanović, N. (2000). *Kako do Tqm-a?* Beograd: Zadužbina Andrejević.

Živanović, N. (2002). *Reinženjering*. Novi Sad: Fakultet za preduzetni menadžment.

Živanović, N., Živanović, V., & Lukić, S. (2011). Affirmation of integrated quality management system in medium enterprises. *International scientific conference SMEPP*. Novi Pazar: International university of Faculty for management in traffic and communication Novi Pazar.

Zivanovic, N., Zivanovic, V., & Todorova, D. (2010). Reengineering of business processes - strategy of turning points. *Academic journal Mechanics Transport Communications*,(2).

Žozef, I. (2004). Kako se pravi robna marka. *Ekonometar*, 7.

Datum prve prijave: 18.09.2012.

Datum prijema ispravke članka: 29.10.2012.

Datum prihvatanja članka: 16.11.2012.

Kako citirati ovaj rad?

Style – **APA Sixth Edition:**

Živanović, N., Živanović, V., Todorova, D., & Živanović., M. (2013, 01 15). Menadžment proizvoda u funkciji efikasnih tehnika. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 1(1), 66-73. Retrieved from www.meste.org/fbim/FBIM_1_2013/_07.pdf

Style – **Chicago Fifteenth Edition:**

Živanović, Nada, Vlada Živanović, Daniela Todorova, and Marija Živanović. "Menadžment proizvoda u funkciji efikasnih tehnika." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE NVO) 1, no. 1 (01 2013): 66-73.

Style – **GOST Name Sort:**

Živanović Nada [et al.] Menadžment proizvoda u funkciji efikasnih tehnika [Journal] = Menadžment proizvoda u funkciji efikasnih tehnika // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE NVO, 01 15, 2013. - 1 : Vol. 1. - pp. 66-73.

Style – **Harvard Anglia:**

Živanović, N., Živanović, V., Todorova, D. & Živanović., M., 2013. Menadžment proizvoda u funkciji efikasnih tehnika. *FBIM Transactions*, 15 01, 1(1), pp. 66-73.

Style – **ISO 690 Numerical Reference:**

Menadžment proizvoda u funkciji efikasnih tehnika. Živanović, Nada, et al. [ed.] Zoran Čekerevac. 1, Beograd : MESTE NVO, 01 15, 2013, FBIM Transactions, Vol. 1, pp. 66-73.



MANIPULACIJA SAVREMENIM KOMUNIKACIJAMA U SVRHU MOBINGA

MANIPULATION WITH MODERN COMMUNICATIONS IN SERVICE OF MOBING

Radmila Ćurčić

Naftna industrija Srbije Novi Sad, Narodnog fronta 12, Novi Sad, Republika Srbija

Vladimir Prebiračević

Vojvođanski antimobing centar, Pariske Komune 40, Novi Sad, Republika Srbija

Nataša Vasić

Vojvođanski antimobing centar, Pariske Komune 40, Novi Sad, Republika Srbija

© MESTE NGO

Sažetak:

Društveni život počiva na komunikaciji. To je veoma osetljivo područje na koje menadžment mora posebno da obraća pažnju, kako ne bi dolazilo do mobinga. Zlostavljanje na radnom mestu, pogotovu psihološko, društveno je potpuno neprihvatljivo. Poslednjih godina posvetila se velika pažnja prevenciji i borbi protiv mobinga, kao što su mnoge zemlje rešavale pravna pitanja u vezi sa ovim pojmom. Mobing kao zlostavljanje na radnom mestu počinje komunikacijom, koja je neetička i patološka. Da bi kasnije presasla u ponižavanje, omalovažavanje, vređanje a nekad i fizičko nasilje. Zloba kao pritajeni motiv, ima za cilj eliminaciju radnika sa posla, a posledice ostaju ceo život. Društvo tek treba da se pozabavi ovim fenomenom.

Ključne reči:


mobing, manipulacija, mober, komunikacije, savremene komunikacije

Abstract:

Social life is based on communication. It is highly sensitive area for management attention in order to avoid mobbing. Bullying at work place, psychological bullying in particular, is socially unacceptable. In recent years a great attention has been devoted to prevention of mobbing, with many countries introducing new legal regulations in connection to mobbing. Mobbing as a form of abuse at work begins with communication – unethical and pathological, which then leads to humiliation, degradation, insults and sometimes even physical violence. Malice as a hidden motive has a purpose to eliminate worker from the work place, and the consequences remain for life. The society is yet to deal with this phenomenon.

Adresa autora zaduženog za korespondenciju :

Vladimir Prebiračević

 vamc021@gmail.com

Keywords: *mobbing, manipulation, person who is mobbing, communications, modern communications*



1 Uvod

Prvo šta odvaja čoveka kao društveno biće od životinja jeste komunikacija. Da bi čovek funkcionisao sa drugim jedinkama veoma je bitna zdrava komunikacija. Proces komuniciranja je veoma često od presudnog značaja u poslovnim sferama. Konstruktivan dijalog, veština slušanja, kultura uvažavanja sagovornika, kao i poštovanje istog, samo su neki od činilaca veštine komuniciranja i preduslovi korektnog poslovnog odnosa.

U međuljudskim komunikacijama često može doći do nesporazuma, koji veoma često izazivaju konflikte. Upravo je to siva zona koja ostavlja otvorena vrata mnogim poslodavcima da vrše teror nad svojim zaposlenima. Iako manipulacija, kao jedan od poslovnih poteza kojima se neretko pretpostavljeni služe, stoji usko uz svako poslovanje; danas je mnogo pažnje usmereno ka iskorenjivanju takve loše navike i ideologije biznismena. Desna ruka svake manipulacije je mobing, što uvek treba imati na umu.

Iako nauka, tehnika i tehnologija svakodnevno napreduju, činjenično stanje da je spona svakom procesu, kao i žila kucavica, ipak komunikacija. U tom smislu je potrebno više pažnje posvetiti zaposlenima, jer oni nisu, kao ranije što su bili, samo pasivni posmatrači i broj u kadrovskoj službi. Kako je jedan od glavnih elemenata svakog uspešnog menadžmenta upravljanje, upravo na tome je potrebno posebno raditi. Upravljanje komunikacijama je idejni preduslov profitabilne kompanije sa zdravom klimom unutar iste. Cilj je umanjiti neizvesnost i konfliktne situacije, čime bi se podsticala kooperativnost a umanjila nezainteresovanost i ankioznost. Kad je dobro razvijen timski duh i stvoren osećaj pripadnosti, saradnja među zaposlenima je na višem nivou; a time se prikazuje i ocena menadžmenta firme. Dobar menadžment znači rad sa ljudima, razvijanje saradnje i kulture dijaloga uz razmenu mišljenja.

Iako mobing postoji od kada je sveta i veka, kroz istoriju je pasivno aktivna agresija bila legitimno prihvaćena i sprovedena. Svako istorijsko i praihistorijsko razdoblje imalo je svoje primere ugnjetavanja i iskorištavanja ljudskih kapaciteta; a sve u cilju postizanja većeg profita i priliva novca. To svakako ne treba prihvatati kao izgovor, jer svako ima

pravo na svoju ličnu slobodu, prava, dostojanstvo i integritet.

Mobing kao pojam pojavljuje se tek poslednjih dvadesetak godina, ali pravi akcenat na borbu protiv vršenja agresije nad zaposlenima tek treba da se dogodi. Usled krize ljudi nisu u mogućnosti da se bore za svoja prava iz prostog razloga što se bore za egzistenciju i žele da sačuvaju i takav posao kakav imaju. Trenutna situacija, nažalost, ide u korist moberima, prvenstveno jer pravna pitanja u mnogim zemljama na tu temu nisu rešena, a sa druge strane zaposleni potpadaju pod njihovu milost i nemilost. Ostaje da se vidi šta donosi budućnost. Za početak mere prevencije svakako da se moraju sprovoditi, a na prvom mestu je bolja informisanost i povećanje svesti zaposlenih o mobingu i kako se od njega braniti i zaštititi.

2 Manipulacija komunikacija

Korišćenje komunikacijskih veština sa svrhom manipulacije drugima nije retka pojava, baš naprotiv. Pobornici ideje korišćenja komunikacije za upravljanje zaposlenima služe se svim mogućim sredstvima kako bi ostvarili svoj primarni cilj, a to je naterati druge da rade ono šta manipulatori žele. Način na koji se ovakav proces ostvaruje prvenstveno se postiže ili ulagivanjem ili uterivanjem straha radnicima. Veoma je tanka granica između korišćenja komunikacijskih tehnika zarad poboljšanja odnosa unutar firme i, sa druge strane, u svrhu vršenja uticaja na druge kako bi ta osoba činila ono šta mober želi, uglavnom nesvesna namera manipulatora bez mogućnosti opiranja.

Psiholozi savetuju da je čovekova psiha vrlo složena i kompleksna, ali se takođe i slažu da je jedan od bitnih elemenata ljudskog karaktera upravo uobrazilja. Upravo zbog toga se postavlja pitanje koliko je sam proces manipulacije krivica manipulatora i/ili osobe koja dozvoljava da se njome manipuliše. Kao oblik ponašanja, manipulacijom se ljudi služe kako bi stvari okrenuli u svoju korist, ili privoleli nekoga da čini radnje zarad sopstvenih ciljeva. Iako često manipulativnost ne mora biti štetna i zlonamerna¹, ipak je to vrsta perfidne igre, gde karte nisu otvorene niti je iskrenost jedan od činilaca takvog iskorištavanja.

¹ Sama manipulacija znači nečim vešto rukovati, ne zlonamerno upotrebljavati

Manipulacija se definiše kao oblik ponašanja „koji se svodi na tendenciju da se događaji prikazuju na takav način da se druga osoba navodi na postupke koji služe ličnoj koristi“ (Popić, 2012). Iako tako ne izgleda, ona služi za uspostavljanje kontrole, što se najčešće postiže ucenama, uterivanjem straha u kosti, uslovljavanjima ili, pak, pretnjama. Činjenica stoji da je strah jedan od najvećih motivatora; time je vladavina strahom drugo ime za manipulativni čin. Međutim, postoji i benigniji način vršenja manipulacije, a to je udeljivanje lažnih komplimenata u manipulativne svrhe², odnosno ulagivanje. Iako komplimenti sami po sebi nisu opasni, prijatnost koji izazivaju ih čini primamljivim. Manipulativci ih dele „šakom i kapom“, i počinju da zvuče toliko ubedljivo da osobe sa kojima manipulišu, pre ili kasnije, počinju da veruju u ono šta čuju. Tako se njima i lako ovladava, prosto se prepuste i počinju da menjaju svoje ponašanje. Upravo zbog toga je ovakav tip manipulacije krajnje opasan.

Manipulacija, ili kontrola uma, je veoma osetljivo psihološko područje. Termin „manipulacija“ nastao je spojem dve latinske reči: manus – ruka i manipulus – pregršt, šaka, što dalje govori da manipulirati znači upravo rukovati ili upravljati nečim, i to sa određenom namerom ili ciljem. Ako se posmatra u kontekstu ljudskih odnosa i procesa komunikacije, manipulativnost je onda pokušaj upravljanja nekim, odnosno ponašanjem tog nekog, na načine na koji ih ta osoba nije ni svesna. S tim u vezi je manipulatora najbolje objasniti kao „vuka u jagnjećoj koži“. I to po usklađenoj šemi – jedno priča, drugo radi, treće misli.

2.1 Sredstva manipulacije

Termin manipulacija nije jedinstven, u smislu da se koristi za objašnjavanje samo jedne vrste menjanja nečijeg stava, misli, osećanja i ponašanja. Na mnogo načina se može manipulirati drugima, tako se i raspoznaju drugačija sredstva manipulacije (Popić, 2012):

1. **Lična uvreda ili vređanje** – ovde se osobe veoma dobro poznaju. Koristeći slabe tačke osobe, vređanjem i ponižavanjem manipulator čini da izmanipulisani menja svoje ponašanje i čini ono šta se od njega zahteva ili traži.
2. **Pretnja i ucene** – pretiti je uslovno posledičan proces, dok je ucenjivanje opet najčešće

emotivnog karaktera, sa primesama uslovljavanja ili zlobe.

3. **Laskanje** – o ovome je već bilo reči. To je vid stvaranja lažne slike, prvenstveno prenaplašenom naklonošću, dušebrižničkim izjavama i privid kvazi prijateljstva. Manipulator slatkorečivošću razvija lažnu prisnost, a kasnije koristi sve u svoju korist.
4. **Izigravanje žrtve** – pored straha jedan od najjačih pokretača drugih na akcije i reakcije je izazivanje sažaljenja. Manevr gde manipulator predstavlja sebe kao bespomoćnu žrtvu i time izaziva kod drugih da iz sažaljenja čine razne stvari, ili odstupaju od svojih odluka.
5. **Stvaranje osećaja krivice** – kao i sažaljenje, slična sprega u izazivanju reakcija.
6. **Interes „ti meni, ja tebi“** – uvek tu da pomognu, sami se ili ponude ili samoinicijativno učine sve šta treba, ali podmuklo očekuju zauzvat više nego što su dali, i žele da od ljudi načine svoje robove, gledajući u svemu puki interes.
7. **Poricanje** – klopka koju manipulator napravi tako što izvrće stvari, menja podatke, tera vodu na svoju vodenicu, pravi se blesav i ubeđuje svoju žrtvu kako crno nije crno, do te mere da se osoba izgubi i počinje da preispituje sebe i svoju pamet. Tehnika reinženjering pristupa

2.2 Pasivna agresija

Agresija sama po sebi doprinosi razvijanju osećanja straha. Međutim, pored fizičke agresije, postoji i „benignija“ vrsta, a to je pasivna agresija, ili bolje reći vršenje psihičke torture. Možda je najbolje objasniti kao stanje pred fizički obračun, ali tako prikrivena i zamaskirana, pasivna agresija je mnogo destruktivnija i pogubnija po emotivno i psihičko zdravlje zaposlenih. Kada se manipulator vrši ovom „tehnikom“, sve govori u prilog činjenici da se radi o krajnje podmukloj osobi, kojoj su oružje sarkazam, ironija, dvosmislenost i sve slično tome. Sve čini u pokušaju da zbuni protivnika, kako bi eliminisali bilo kakav vid konfrontacije. Vešti na rečima, izvrću stvari maestralno, u isto vreme napadaju i brane se, a sve u pitomom i ležernom tonu. Poenta ovakvog ponašanja je preokrenuti sve u sopstvenu korist, a sagovornika napraviti ludim usled njegove zbunjenosti. Može da se kaže da „pasivno agresivna osoba prepušta odgovornost za sukob sagovorniku

² Postoji mnogo osoba koje prosto vape za komplimentima, i njima se lako upravlja i rukuje

koji je, uostalom, zaista „naseo“ na manipulaciju komunikacijom“ (Gvozdić, 2010); pošto čak i u slučaju sukoba ili svađe, izmanipulisana osoba izvlači deblji kraj kao osoba koja burno reaguje, ili još gore, ima problem s besom.

Prostor delovanja za pasivne agresivce je širok, pogotovu kad postaje jasno da oni nikad nisu krivi, i sve ukazuje na to da stvari čine i rade nesvesno. U tome je upravo i stvar, oni zaista ne veruju u ideju da čine bilo šta loše ili našao nekome. Psihološki profil ovakvih ljudi obitava odbacivanjem i izbegavanjem bilo kakve odgovornosti, a funkcionišu u svim sistemima kao „ribe u vodi“. Međutim, druga strana medalje je autodestruktivnost ovakvih osoba. Takvi ljudi su puni nezadovoljstva i zavisti, emotivno su neispunjeni, energetski su vampiri, sumnjaju u sve i sva, i imaju veoma izražen negativan pogled na život. Zajedljive komentare plasiraju kako bi stvarali sukobe i služe se ogovaranjima u cilju potkupljivanja i okretanja ljudi na svoju stranu. Imaju veoma razrađen sistem manipulacije komunikacijom, ali ih karakteriše i nizak nivo samopoštovanja, što pre ili kasnije dođe do izražaja.

3 Mobing kao vid patološke komunikacije

Iako zlostavljanje na radu postoji od kad postoji i čovečanstvo, sam pojam mobinga u medijima i literaturi postao je bitan predmet izučavanja tek 80-tih godina prošlog veka. Želja za vlašću, zavist, ljubomora i nesigurnost, samo su neki od razloga zašto dolazi do ovog fenomena. Razlog zašto se izučava je jasan „zato što se mobingom ugrožava ugled, čast, ljudsko dostojanstvo; što su temelji čovekove ličnosti ili osnovne ljudske vrednosti“ (Anon, Mobing i kako ga sprečiti Priručnik za regionalne poverenike UGS "Nezavisnost", 2012).

Zlostavljanja ima u svakoj sferi; počevši od javnog sektora, državnih i privatnih firmi, na fakultetima, u školama, pozorištima, koncertnim halama i svim profesijama. Time je jasno da nasilje i šikaniranje trpe svi: nekvalifikovani radnici isto koliko i nepismeni, visoko obrazovani, umetnici, doktori, profesori, i tako dalje. Mobing ne bira, jer je u njegovoj srži primitivizam i patologija. Takav fenomen je medicinsko-socijalni problem, koji se može uočiti još

kod životinja, u sistemu prirodne selekcije i zakona čopora.

Mobing, ako se definiše kao nasilje na radnom mestu, počinje u domenu komunikacije, a posledice koje ostavlja su psihološke prirode. Zbog toga se često u literaturi objašnjava i kao psihološko maltretiranje, psihičko zlostavljanje ili teror. To je „specifičan oblik ponašanja i patološka (neprijateljska i neetička) komunikacija na radnom mestu“ (Anon, 2010), nasrtaj na nečiji ugled i čast; sa ciljem ponižavanja, eliminacije ili zlostavljanja druge osobe. To je danas „kompleksna, široko rasprostranjena i narastajuća pojava³, koja ima pogubne posledice na radnu snagu, psihofizičko zdravlje pojedinca, socijalno okruženje pojedinca i kompletnu zajednicu“ (Kondić & dr, 2011). U suštini radi se o izživljavanju mobera zbog ličnih problema, kompleksa i sopstvene nesigurnosti. Zbog toga žrtva mobinga zaista može biti bilo ko, bez obzira na pol, godine, veru, obrazovanje, izgled ili materijalno stanje.

3.1 Istorijat izučavanja pojave mobinga

Mobing je verovatno isprva nastao iz želje za profitom od strane poslodavaca, verujući da će stvarajući strah kod zaposlenih pospešiti njihovu profektivnost. Međutim, vremenom se stvar otrgla kontroli, te su danas psihička maltretiranja i pasivno nasilje postali uočljiviji nekog ikada ranije. Što je proporcionalan razlog da se termin mobing toliko pojavljuje u javnosti i medijima, na svetskom nivou.

Prvi naučnik koji se bavio izučavanjem pojave zlostavljanja je švedski psiholog nemačkog porekla dr Heinz Leymann. Još početkom 60-tih godina bavio se istraživanjem neprijateljskog ponašanja dece u školama⁴. Ovakav vid psihoterora kasnije je uočavao i u odnosima među odraslima, posebnu pažnju mu je privuklo ponašanje zaposlenih na radnom mestu. On je prvi i ustanovio sam termin, dajući ime mobing za ovakvu pojavu, što je preuzeo iz etologije, odnosno studije kojom se bavio Konrad Lorenz, opisujući ponašanje nekih vrsta životinja (Kostelić-Martić, 2005). U čoporu se životinje udružuju u grupu, u želji da izbace slabijeg člana, organizovano ga napadaju i izbacuju iz zajednice, nekad ga terajuči u smrt.

³ Istraživanja sprovedena u svetu pokazuju statistiku da je u SAD svaki četvrti ranik izložen mobingu, u Velikoj Britaniji svaki osmi, a u Evropi čak 15% zaposlenih su žrtve mobinga. (Anon, Mobing - istina o kojoj se malo govori, 2009)

⁴ Eng. Bullying – odrasla deca zlostavljaju, odnosno svakodnevno maltretiraju mlade i manje od sebe

Leymann je bio i ostao svetski priznat stručnjak i ekspert u polju mobinga. Pisao je gomile stručnih tekstova baveći se ovim fenomenom. Čak je i napisao enciklopediju mobinga, a prvi je osnovao i kliniku za pomoć žrtvama mobinga. U svojim tekstovima upozoravao je koliko je mobing štetan ne samo za pojedinca, nego i za društvenu zajednicu u celini, kao i pojedinačne nacionalne ekonomije, ukazujući da je mobing veliki trošak i gubitak novca. Evo nekih od aspekata definicije koju je dao upravo dr Heinz, „mobing je vrlo neprijateljska i neetična komunikacija, ciljno usmerena i planirana, postoji učestalost u dužem vremenskom razdoblju i ima vrlo jasan cilj: uništiti žrtvu, tačnije uzrokovati mentalne psihosomatske i socijalne posledice“ (Kostelić-Martić, 2005).

Laymannova istraživanja dovela su do toga da se u okviru Ustava zemalja počinju stvarati zakoni i podzakonske akte o radnom okruženju i prihvatljivo neprihvatljivog ponašanja na poslu i prema drugim zaposlenima. Skandinavske zemlje su začetnice ovog pokreta i dan danas prednjače u pogledu zaštite od mobinga i mera prevencije⁵.

3.2 Definicija mobinga

Naziv mobing potiče iz engleskog jezika. I to od više vrsta reči, od (Anon, Šta je mobing?, 2011):

- Glagola *to mob* – nasrnuti u masi, bučno navaliti na nekog;
- Imenice *mob* – rulja, gomila, bagra, masa, ološ, svetina; i
- Izraza *mobbish* – prostački, grub, vulgaran

Od svih ovih reči i izraza, nastao je termin *mobing*, kao opis psihološkog maltretiranja na radnom mestu. U zemljama englesko-govornog područja dugo se koristio termin *bullying*, ali se on više odnosio na maltretiranje dece, odnosno fizičko nasilje u školama. Stoga ovaj termin nije bio opšte prihvaćen, jer se pod mobingom misli prvenstveno na suptilniji psihološki teror i maltretiranje odraslih na radnom mestu. Osim ta dva, u Americi se koristi još i termini *work abuse* i/ili *employee abuse*.

Mobing trajno remeti odnose među ljudima na radnom mestu, i ostavlja dugoročne posledice. Prema svetskim merilima, da bi se utvrdilo postojanje mobinga bitan je faktor vreme. Pojedinaac mora biti izložen mobingu učestalo (barem jednom sedmično) i u dužem intervalu (najmanje 6 meseci) (Ivanov, 2010). Upravo zbog dugog trajanja i periodičnosti i ostavlja razarajuće posledice po psihu i opšte zdravlje žrtava.

3.3 Vrste mobinga

U zavisnosti od toga ko je mober, odnosno zlostavljač, a ko osoba nad kojom se vrši mobing, odnosno žrtva, postoji osnovna podela mobinga na (Kostelić-Martić, 2005):

1. **Vertikalni mobing** – pretpostavljeni je taj koji zlostavlja, tačnije vrši mobing nad jednim radnikom, ili mobira jednog po jednog radnika dok ne uništi čitavu grupu, ili, što je najređi slučaj jedna grupa radnika zlostavlja pretpostavljenog. Uništavanje čitave grupe, po sistemu jedan po jedan, naziva se još i strateški mobing
2. **Horizontalni mobing** – odvija se između radnika koji su po hijerarhijskoj lestvici na jednakom/istom položaju. Najčešće iz ljubomornih pobuda, ljubomore ili zavisti; a u cilju sopstvenog napredovanja u karijeri.

Osim ove dve, postoje još i:

- **Verbalni mobbing** (Živković, 2012) – javno ponižavanje ili omalovažavanje zaposlenog.
- **Neverbalni** – smišljeno i podmuklo zanemarivanje, ćutanje ili isključivanje.
- **Strateški** (Živkov-Ivanišević, 2001) – sa ciljem da se eliminiše jedan po jedan zaposleni kako bi se uništio čitav tim ili grupa. Uglavnom je to slučaj kad postoji veliki tehnološki višak, ili ako ne postoje objektivni razlozi da se otpuste nepodobni zaposleni.
- **Bossing** (Kostelić-Martić, 2005) – slučaj gde pretpostavljeni pokazuje jasan neprijateljski stav prema radniku, a to postiže vređanjem, ponižavanjem i agresivnim ponašanjem.

⁵ Poražavajuća statistika mobinga u svetu govori da čak 97% ljudi smatra da se premalo govori o temi i pojavi mobinga, 84% da je bilo na neki način mobingovano od strane kolega, 45% oseća psihičke probleme zbog preopterećenosti poslom, 35% poslodavaca nikad ne bi zaposlilo homoseksualca, 28% kaže da im stres na poslu ugrožava zdravlje, u Švedskoj i Nemačkoj 20%

samoubistava je u konekciji sa mobingom. Najviše zlostavljanja je u državnim organima i upravama 14%, dalje slede školstvo i zdravstvo 12%, transport i komunikacija, hotelijerstvo i restorani po 12%, trgovina 9%, građevinarstvo 5%, poljoprivreda 3%. (Anon, Mobing u svetu, 2011)

- **Afektivni ili emotivni** (Anon, Vrste i faze mobinga, 2011) – na ličnoj osnovi, a razlozi su ljubomora, zavist, zloba i antipatija. Svoju nesposobnost mober prikriva spletkarenjem i podmetanjima.

4 Mobing – zlostavljanje na radnom mestu

Mobing je priča u kojoj na kraju nema pobjednika. Mober sam po sebi pati od nekog oblika poremećaja ličnosti, a mobingovana osoba posledice nosi i trpi čitav život. Ono što doprinosi razvoju su obostrano osobine kako žrtve tako i „dželata“. Nastanku zlostavljanja takođe kumuju i loša organizacija poslovanja kompanije, preterano kompetitivna atmosfera unutar kompanije, loši međuljudski odnosi i nedostatak interne komunikacije, nezainteresovan menadžment i nekompetentna rukovodstvena struktura. U takvim sistemima naglašena je briga o ekonomskoj dobiti, bez stavljanja akcenta na međuljudske odnose.

4.1 Aktivnosti mobinga

Kao što je već bilo reči, aktivnosti mobinga traju dugo (6 ili više meseci) i dešavaju se vrlo frekventno (minimum jednom nedeljno). Krajnji cilj je prisiliti zaposlenog da napusti radno mesto, a u međuvremenu ga poniziti, psihološki razoriti i ekonomski više degradirati.

Neke od aktivnosti kojima se mober bavi su: ogovaranje, ismevanje, klevetanje, širenje tračeva, direktno i indirektno vređanje, omalovažavanje, sramoćenje, kritikovanje, uskraćivanje prava na mišljenje, ignorisanje, davanje ili previše ili premalo radnih zadataka, vika, optužbe, napadi, nasrtaji, agresija, pa čak i seksualni napadi i ucene⁶.

Jasno je da je repertoar mobizirajućih postupaka i aktivnosti šarolik, ali može se klasifikovati u pet grupa, međusavnisno od efekta koji imaju na žrtvu, a grupe je odredio Laymann (Kostelić-Martić, 2005):

1. **Napadi na mogućnost adekvatnog komuniciranja** – situacija kada nadređeni ili kolege istog socijalno-poslovnog statusa ograničavaju izražavanje žrtve, uskraćujući joj pravo na komunikaciju i izražavanje stava.

2. **Napadi na mogućnosti održavanja socijalnih odnosa** – klasična izolacija. Žrtva je poistovećena sa vazduhom, niti na nju neko obraća pažnju, niti joj se iko obraća.
3. **Napadi na ličnu reputaciju** – stvaranje lažne slike, širenje laži, ogovaranje, ismevanje, vređanje i ponižavanje.
4. **Napadi na kvalitet profesionalnog rada** – konstantno prigovaranje, neosnovane kritike, opet vređanje i ponižavanje, preterano kontrolisanje i kažnjavanje. Žrtva mobinga dobija ili previse posla (*sindrom punog stola* – žrtva se pretrpava radnim zadacima, rokovi za završetak prekratki, nema slobodne dane i uskraćen godišnji odmor) ili premalo (*sindrom praznog stola* – oduzimanje sredstava za rad, zadaci se dodeljuju drugima takozvana dequalifikacija, žrtvi se dodeljuju zadaci koji od žrtve zahtevaju sposobnosti koje uglavnom nema. Sve u cilju da pogreši.).
5. **Napadi na fizičko zdravlje** – u ovom slučaju od žrtve se traži da obavlja zadatke koje ugrožavaju njeno zdravlje, preti joj se fizičkim napadima, a do njih često i dođe.

4.2 Kako mobing utiče na osobu

Bilo kakav vid agresije nije zdrav. Međutim, osoba nad kojom se vrši agresija trpi ogroman pritisak, često je pod stresom, i usled torture i maltretiranja zdravstveno oboli. Izloženost mobingu bitno ugrožava zdravlje žrtve. Opšte je prihvaćena podela u tri grupe, kako se dele smetnje i simptomi na zdravstveno stanje žrtve mobinga, kao što je prikazano u tabeli 1. (Nišević, 2007)

Mobing kod žrtava izaziva i bes, šok, nevericu šta se dešava i zašto baš njoj. Ubrzano im se razvija osećaj nezadovoljstva i bespomoćnosti, gube na samopouzdanju, pojačano su osetljivi, nervoza koja se javlja prilikom svakodnevnog odlaska na posao, povećana napetost i simptomi stresa, i na kraju smanjena produktivnost u izvršavanju zadataka.

⁶ Prema (Slović & Gigović, 2011): Podaci ispitivanja čemu su sve izloženi radnici na radnom mestu: verbalne pretnje i fizički napad (18%), obezvređivanje rezultata rada (46%), ismevanje zbog načina govora, držanja, hoda i odevanja (57%), omalovažavanje zbog pola,

nacionalnosti, socijalnog porekla i privatnog života (30%), optužbe bez krivice (53%), isključivanje iz društvenih aktivnosti (39%), oduzimanje posla (4%), pretrpavanje poslom (54%), seksualno ugrožavanje (0,6)

Tabela 1 Smetnje i simptomi za zdravstveno stanje žrtve mobinga

Promene u psihološkoj i emocionalnoj sferi	<i>Depresija, ankcioznost, krize plača, osećaj depersonalizacije, napad panike, socijalna izolacija, emocionalna otupljenost</i>
Promene na telesno-zdravstvenom planu	<i>Glavobolja, poremećaj spavanja – insomnija, vrtoglavica, problemi sa varenjem, hipertenzija, srčani problemi.</i>
Promene u ponašanju	<i>Agresivnost, pasivnost, letargija, povećano konzumiranje poroka i stimulansa – alkohol, droga, cigarete, lekovi.</i>

4.3 Moberi

Kako sama reč kaže, moberi su osobe koje vrše mobing. Psiholozi su se usaglasili da ovakve osobe definitivno pate od neke vrste poremećaja ličnosti, ali najizraženije osećanje koje poseduju je duboko nezadovoljstvo i nesrećnost. U principu, oni sve što rade čine iz prostog razloga, da bi se osećali bolje. Takav vid satisfakcije ostvaruju tako što psihološki, moralno i na ostale srodne načine muče i maltretiraju ljude oko sebe. Na taj način prikrivaju nemoć na nekom drugom polju svog privatnog života.

Psihološki profil ovakvih ljudi je krajnje začuđujući. To su uglavnom atraktivni, visoko obrazovani, elokventni ljudi. Izgledaju krajnje moćno i deluju prilično hrabro i samouvereno. Međutim, takve osobine krase i krajnje narcisoidne i egocentrične osobe. Oni muče druge zato što im to predstavlja zadovoljstvo, i imaju izraženo nizak nivo empatije. Obično su karakterno disproporcionalno onakvi za kakve se izraju, veoma su nesigurni i labilni, i u dubini duše potpuno nezadovoljni sobom. Po klasifikaciji su to najčešće psihopate ili sociopate, sa traumama i kompleksima iz detinjstva. Frustrirane su tuđim uspehom i trudom, a sami nemaju sposobnost da osećaju i pokažu poštovanje, uvažavanje ili naklonost. Demonstriranjem moći nad nekim ublažavaju sopstvene frustracije.

4.4 Žrtve mobinga

Za razliku od mobera, žrtve mobinga mogu biti i postati bukvalno svi. Profil osobe podobne da mober

nad njom vrši torturu su uglavnom posvećeni ljudi, koji pošteno rade, trude se, kreativni su, prijatni i prijemčivi za rad. Čest slučaj je da su to i mlade osobe koje su tek počele da rade, sa željom da se dokažu i nauče posao, ali isto tako i osobe pred penzijom, hendikepirane i bolesne. Poenta je da mober ne bira svoje „izabranike“. Takođe, ne postoji precizna statistika da li pol ima udela u takozvanom odabiru, ali kako sada stvari stoje žene su u opasnijoj grupi. A kada su u pitanju profesije i delatnosti, gotovo su izjednačeni procenti.

Gotovo savršena žrtva mobinga se razlikuje od drugih po svojim sposobnostima i potencijalu, a ima i izražen osećaj za pravdu. Upravo zbog toga, kada se nađe u procesu zlostavljanja u početku je krajnje zbunjena i ne razume razloge za takve akte i ponašanja. Tek kada teror uzme maha, žrtva biva psihički slomljena i pregažena. Cenu „plaćaju“ razorenim završljem, karijera im je uništena ili drastično usporena, finansijski slabe, a psihološki rat gube usled osećaja bespomoćnosti i ne pronalazena izlaska iz takve situacije. Da sve bude još gore, trpi i njihov emotivni i porodični život. Posledice su uglavnom dugoročne i trajne.

4.5 Načini sprečavanja i borbe protiv mobinga

Iako se danas mnogo više javno spominje, termin mobing je za mnoge još uvek nepoznanica. Naime, ljudi shvataju da se radi o zlostavljanju na radnom mestu, ali u velikom broju ne znaju šta se sve pod tim podrazumeva, koja su im prava i kako da se brane u slučaju da postanu žrtve mobera. S tim u vezi, potrebno je neprekidno upozoravati ljude da mobing shvate ozbiljno, da blagovremeno reaguju u slučaju da postanu žrtve, pojasniti im pravna rešenja i kakve su kazne predviđene za mobere, ali pre svega toga svaka organizacija mora da organizuje sopstvene mere prevencije. U prvom redu su informisanje i edukacija. Načini sprečavanja i borbe protiv mobinga (Nišević, 2007):

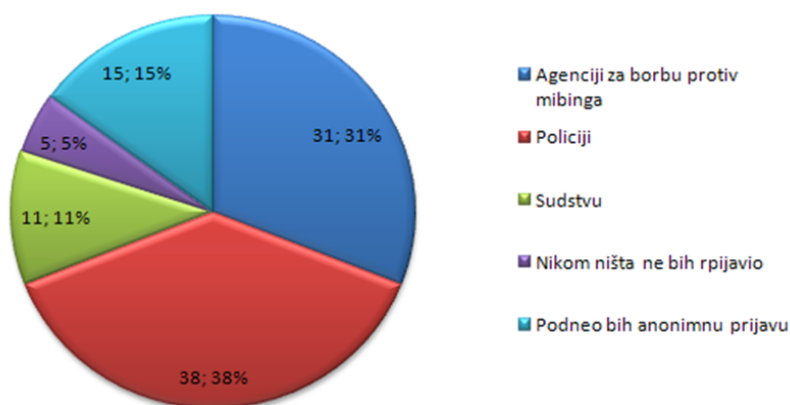
- **Prevencija** – sprečiti konflikte da eskaliraju u zlostavljanje i teror. Potrebna je edukacija menadžera na svim nivoima, posebno celog menadžmenta ljudskih resursa. Jasno ustanoviti politiku kompanije, kao i pravila u slučaju dolaska u konflikt.
- **Intervencija menadžmenta** – bilo bi dobro da u svakoj organizaciji se odredi bar jedna osoba za kontak i savetovanje zaposlenih. Potrebno je takođe i to jasno objaviti i informisati ljude ko je ta

osoba, i osigurati odnos poverenja obezbeđujući diskreciju.

- **Zakon** – zakonske mere i propisi možda i najviše i najbolje pomažu borbu protiv mobinga. Poenta je da se zakonima obezbedi pravo zaposlenog na fizičko i psihičko zdravlje na poslu.

Veoma je važno da se borba protiv mobinga sprovodi svuda u svetu na visokom društvenom nivou. Način kako to postići su mediji, svi raspoloživi, i efektivno i efikasno zakonodavstvo svake zemlje ponaosob.

Ako biste saznali za postojanje slučajeva mobinga na poslu i pozeleli da ih prijavite, kome biste prijavili?



Slika 1 Internet anketa

U Srbiji je takođe donet Zakon o sprečavanju zlostavljanja na radu (Zakon, 2010), i zabranjuje bilo kakav vid zlostavljanja kao i zloupotrebe prava zaposlenih⁷. Osim toga predviđa i kaznene mere za mobere.

Pored Zakona, izdat je i Pravilnik o pravilima ponašanja poslodavaca i zaposlenih, u vezi sa prevencijom i zaštitom od zlostavljanja na radu (Pravilnik, 2010). Donošenjem ovakva dva zakonska akta, podigla se i svest poslodavaca, zaposlenih kao i sindikata radnika⁸. Sve je više edukacija kako bi se umanjio mobing i zlostavljanje.

Ne može se zaobići činjenica da su se mobingom poslodavci služili baš zbog ostvarivanja što većih prihoda, međutim, dešava se upravo suprotno. U atmosferi gde obitava mobing, produktivnost se drastično smanjuje, na šta ne reaguju samo žrtve

mobinga direktno, već i ostalo radno zaposleno osoblje. Prvenstveno što gube motivaciju za rad, a drugo usled stresova razvijaju i otpor prema radu. Sa druge strane, mobing izaziva gubitke i visoke troškove za kompaniju. Naime, bolovanja i odsustvovanja sa posla koštaju i firmu u kojoj žrtva radi. Takođe se odražavaju uticaji i na nacionalnu ekonomiju: u zdravstvu rastu troškovi za obezbeđeno lečenje i rehabilitaciju mobingovanih, ekonomski – usled otkaza radnika (bilo da su ga dobili, ili sami dali) svi završavaju na birou, što košta državu zbog isplate naknada za nezaposlene. Slično je i sa tehnološkim viškom, dok se čak promena oseća i u okviru PIO fonda, pošto zbog loše situacije mnogo više radnika prevremeno odlazi u penziju, ili šalje zahtev za invalidske. Prema nekim pokazateljima, mobing države može da košta i do nekoliko milijardi evra godišnje, kad se sve sabere.

⁷ Osim za zaposlene, odnosi se i na honorarce, privremeno zaposlene, pripravnike, lica na stručnom usavršavanju ili praksi, volonteri, sve osobe koje imaju udela u poslovanju preduzeća, na bilo koji način.

⁸ Prema Pravilniku, obaveze radnika su: obaveza da ne mobinguje druge, da se prema kolegama ponaša sa poštovanjem,

uvažavanjem i dostojanstvom; dok su obaveze poslodavaca: da zaštite radnike od mobinga, stvore uslove za zdravu i bezbednu radnu okolinu, da sprečava mobing, da obezbedi informisanje zaposlenih šta je a šta nije mobing i tako dalje. (Pušonjić & drugi, 2010)

U svakom slučaju, za žrtvu mobinga je važno da u svrhu borbe protiv napasnika, odnosno mobera, redovno skuplja materijalne dokaze, kao što su poruke, dopisi, mailovi, faksovi, ugovori i ostala dokumenta. Gledati da ima svedoka prilikom napada, kako bi se na njih mogli pozvati u slučaju potrebe odbrane i dokazivanja zlostavljanja. Voditi najbolje pismenu evidenciju svih vrsta napada, i to zapisivati sve pojedinosti, datum, vreme, mesto, prisutne osobe, način mobingovanja. Takođe šta je bitno uraditi, obraditi se određenoj osobi u okviru službe menadžmenta, najčešće je to sektor menadžmenta ljudskih resursa; kao i ustanovi koja se bavi ovim pitanjima. Nakon svega toga, za privatni život i dobrobit žrtve, najpametnije je da se obrati nekom psihologu ili psihijatru, kako bi se započelo lečenje i najpre oporavak nakon mučnog zlostavljanja.

U okviru jednog istraživanja na Internetu (Ćosić, 2011) zanimljivo je kako su ispitanici odgovorili na pitanje kome bi se obratili u slučaju mobinga. Rezultati ankete su prikazani na slici 1.

5 ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Ljudsko društvo i ljudska zajednica od kada postoji prisutni su različiti vidovi ponižavanja, maltretiranja, zlostavljanja, maltretiranja i terorisanja. Osim u privatnim sferama, svako razdoblje imalo je svoj „doprinos“ na polju mobinga, odnosno zlostavljanja na radu. Nekada je preovladavalo fizičko kažnjavanje, međutim, kako je vremenom fizičko nasilje bivalo društveno neprihvatljivo, mahom su poslodavci krenuli da psihološki kažnjavaju i ugnjetavaju zaposlene. Na nesreću, to nije jedini kanal zlostavljanja. Konkurencija i česte ekonomske krize, uticale su negativno na odnos kolege sa kolegom, pa se polako razvio i mobing u smeru osoba na istoj društvenoj lestvici ili spisku za platu.

Iako se mobing vezuje isključivo za radnu, odnosno poslovnu sredinu; u suštini radi se o poremećenoj komunikaciji i međuljudskim odnosima među ljudima u poslovnoj jedinici. Osim posledica od kojih dugoročno pati pojedinac, mobing situacije se energetski reflektuju i na radno okruženje i grupe zaposlenih u okviru radne zajednice. Međutim, tu se štetno dejstvo mobinga ne završava. Stres koji prouzrokuje, loša osećanja i strah, svakodnevno ostavljaju traga na ljudima, što ih koči i uslovljava u svakodnevnim aktivnostima.

Sa psihološkog aspekta posmatrano, potrebu za moći prisutna je kod većine ljudi. Kao i potreba za napredovanjem i stalnim dokazivanjem. Međutim, kada kompeticija postane patološka potreba, često ide u krajnost. Tanka je linija gde etika prestaje a počinje mobing. Kao što se moglo i pretpostaviti, lice koje odabere da se služi mobingom, i maltretira i zlostavlja druge, gotovo je sigurno da pati od neke vrste poremećaja. Poenta je znati ih prepoznati i sa njima se izboriti.

Mobing nije naivna pojava, i treba ga shvatiti krajnje ozbiljno. Potrebno je što bolje se informisati na ovu temu, kako bi žrtva znala koje su joj opcije ako dođe do borbe sa ovom nemani. Najgore od svega je što zlostavljanje kao takvo ostavlja traga na psiho-fizičko zdravlje pojedinca, i ne samo na njega, već i na radno okruženje, socijalnu sredinu i porodicu kao nukleus. Kako je mobing atak na suptilnu i tananu dušu čoveka, osim duševne patnje, udara se na lični integritet, dostojanstvo, moral, sisteme vrednosti, kulturu, gotovo sve pozitivne stvari koje žrtva poseduje. Postavlja se pitanje koliko je pametno obraćati pažnju na faktor vreme, pošto je potrebno da prođe određen interval vremena da bi se detektovao mobing kao pojava, i ustanovilo njegovo postojanje. Za to vreme žrtva pati, i njen oporavak je krajnje neizvesna kategorija. Da li je potrebno čekati šest meseci da prođe kako bi se mobing nazvao zlostavljanjem, možda tad za žrtvu bude ipak prekasno.

Iako situacija nije bajna, pošto se broj slučajeva zlostavljanja rapidno povećava iz dana u dan, ipak se mora gledati pozitivno u budućnost. S tim u vezi potrebno je posvetiti pažnju u okviru svake firme i/ili organizacije, uspostaviti pravila ponašanja, razvijati toleranciju na radu, služiti se kanalima informisanja, obavljati raznovrsne edukacije, organizovati treninge za komunikacione veštine, uspostaviti bolju kontrolu menadžmenta i koristiti se zakonskom regulativom i u praksi. Iako se danas mnogo govori o problemu psihološkog terora na poslu, alias mobingu, čini se da je proučavanje te pojave tek u ekspanziji. Što jeste pozitivna stavka, međutim, ipak se dođe do toga da je neophodno da zakonodavstvo svake zemlje odlučnije rešava ova pitanja. Jer, na kraju krajeva, zlostavljanje na radu je istorijska činjenica, koju nije moguće u potpunosti iskoreniti, ali je jeste moguće sprečiti.

Citirani radovi

- Anon. (2009, 03 17). *Mobing - istina o kojoj se malo govori*. Retrieved from elef web magazin: <http://www.elefmagazin.com/Lifestyle/Mobing-istina-o-kojoj-se-malo-govori.html>
- Anon. (2010). *Mobing*. Retrieved from Vikipedija Slobodna enciklopedija: <http://sr.wikipedia.org/sr/Mobing>
- Anon. (2011, 12 07). *Mobing u svetu*. Retrieved from Stop mobing: http://mobing.rs/articles.php?article_id=14
- Anon. (2011, 12 07). *Šta je mobing?* Retrieved from Stop mobing: http://mobing.rs/articles.php?article_id=1
- Anon. (2011, 12 07). *Vrste i faze mobinga*. Retrieved from Stop mobing: http://mobing.rs/articles.php?article_id=2
- Anon. (2012). *Mobing i kako ga sprečiti Priručnik za regionalne poverenike UGS "Nezavisnost"*. Retrieved from GS PUT Nezavisnost: http://www.gsputnezavisnost.org.rs/nuke/materijali/ISCOD_V_-_Mobing_i_kako_ga_sprečiti_-_Prirucnik.pdf
- Ćosić, M. (2011, 11 13). *Novinarski osvrti na dešavanja ...* Retrieved from wordpress: <http://marijacosic.wordpress.com/2011/11/13/mobing-zlostavljanje-na-radnom-mestu>
- Gvozdić, A. (2010). *Pasivna agresivnost*. Retrieved from Akademija uspeha: http://www.akademijauspeha.com/clanci_svi/Pasivna%20agresivnost.html
- Ivanov, Z. (2010, 09 03). *Zlostavljanje se može izmeriti*. Retrieved from Politika online: <http://www.politika.rs/rubrike/Stada-se-radi/Zlostavljanje-se-moze-izmeriti.lt.html>
- Kondić, V., & dr. i. (2011). *Mobing i zaštita od mobinga*. Retrieved from Društvo psihologa Srbije: <http://www.dps.org.rs/seminari/mobing-i-zatita-od-mobinga>
- Kostelić-Martić, A. (2005). *Mobing: psihičko maltretiranje na radnom mjestu (kako prepoznati mobing, kako se odbraniti i kako ga sprečiti)*. Zagreb: Školska knjiga.
- Nišević, B. (2007, 02 05). *Projekat: Mobing kao vid patološke komunikacije*. Retrieved from Scribd: <http://www.scribd.com/doc/92966/Mobing>
- Popić, M. (2012, 09 04). *Manipulacija - laskanje, vredanje i druge metode*. Retrieved from psihološki kutak - Psihološko Online savetovalište: <http://www.psiholoskikutak.com/manipulacija-laskanje-vredanje-i-druge-metode/>
- Pravilnik. (2010). Pravilnik o pravilima ponašanja poslodavaca i zaposlenih u vezi sa prevencijom i zaštitom od zlostavljanja na radu. *Službeni glasnik Republike Srbije*, br. 62. Retrieved from http://www.paragraf.rs/propisi/pravilnik_o_pravilima_ponasanja_poslodavaca_i_zaposlenih_u_vezi_sa_prevencijom_i_zastitom_od_zlostavljanja_na_radu.html
- Pušonjić, D., i drugi. (2010, 09 03). Za zlostavljanje na poslu visoke kazne. *Blic*, pp. <http://poslovi.infostud.com/vesti/Za-zlostavljanje-na-poslu-visoke-kazne/52/16336/>.
- Slović, A., & Gigović, B. (2011, 05 23). *Mobing trpi svaki drugi radnik*. Retrieved from Blic online: <http://www.blic.rs/Vesti/Drustvo/255463/Mobing-trpi-svaki---drugi-radnik>
- Zakon. (2010). Zakon o sprečavanju zlostavljanja na radu. *Službeni glasnik Republike Srbije*, br. 36. Retrieved from http://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_sprecavanju_zlostavljanja_na_radu.html
- Živković, T. (2012, 01 13). *Mobing: Psihičko zlostavljanje na radu*. Retrieved from Preko ramena - onlajn časopis: <http://www.prekoramena.com/t.item.382/mobing-psihičko-zlostavljanje-na-radu.html>
- Živkov-Ivanišević, M. (2001, 04 21). *Mobing - zlostavljanje radnika*. Retrieved from mcb blog: <http://www.mcb.rs/blog/2011/04/21/mobing-%E2%80%93-zlostavljanje-radnika/>

Datum prve prijave: 20.09.2012.

Datum prihvatanja članka: 16.11.2012.

Kako citirati ovaj rad?

Style – **APA Sixth Edition:**

Ćurčić, R., Prebiračević, V., & Vasić, N. (2013, 01 15). Manipulacija savremenim komunikacijama u svrhu mobinga. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 1(1), 74-84. Retrieved from www.meste.org/fbim/FBIM_1_2013/_08.pdf

Style – **Chicago Fifteenth Edition:**

Ćurčić, Radmila, Vladimir Prebiračević, and Nataša Vasić. "Manipulacija savremenim komunikacijama u svrhu mobinga." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE NVO) 1, no. 1 (01 2013): 74-84.

Style – **GOST Name Sort:**

Ćurčić Radmila, Prebiračević Vladimir and Vasić. Nataša Manipulacija savremenim komunikacijama u svrhu mobinga [Journal] = Manipulacija komunikacijama u svrhu mobinga // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE NVO, 01 15, 2013. - 1 : Vol. 1. - pp. 74-84.

Style – **Harvard Anglia:**

Ćurčić, R., Prebiračević, V. & Vasić., N., 2013. Manipulacija savremenim komunikacijama u svrhu mobinga. *FBIM Transactions*, 15 01, 1(1), pp. 74-84.

Style – **ISO 690 Numerical Reference:**

Manipulacija savremenim komunikacijama u svrhu mobinga. **Ćurčić, Radmila, Prebiračević, Vladimir and Vasić., Nataša.** [ed.] Zoran Čekerevac. 1, Beograd : MESTE NVO, 01 15, 2013, *FBIM Transactions*, Vol. 1, pp. 74-84.



ELEKTRONSKO UPRAVLJANJE ODNOSIMA SA KUPCIMA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

ELECTRONIC CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM COMPANIES

Miodrag Zlatković

Fakultet za menadžment malih i srednjih preduzeća, Travnička 2, Beograd, Republika Srbija

© MESTE NGO

Sažetak:

Interaktivna priroda Web-a kombinovana sa e-mail-om predstavlja idealno okruženje u kome upravljanje tim odnosima i bazama podataka obezbeđuje osnovu za prikupljanje i čuvanje informacija o odnosima i za pojačavanje odnosa putem unapređenja personalizovanih odnosa. Zbog velikih troškova upravljanja odnosima na individualnom nivou, mnoge kompanije u početnoj fazi primene CRM koriste pristup koji omogućava oblikovanje usluga za razvoj odnosa sa određenim grupama ili segmentima kupaca umesto sa pojedincima. To zahteva od kompanije da razvija dugoročne odnose sa svakom grupom kupaca da bi bolje upoznala njihove potrebe, a zatim isporučivala usluge koje zadovoljavaju te potrebe. Prema tome, upravljanje odnosima sa kupcima (CRM) uključuje set marketinških pristupa za izgradnju i održavanje dugoročnih poslova sa kupcima, u početnoj fazi razvoja sa grupama ili segmentima kupaca, a u kasnijim fazama sa pojedinačnim kupcima.

Ključne reči:

web, on-line, e-mail, informacija, upravljanje odnosima, mala i srednja preduzeća

Abstract:

Interactive nature of the Web combined with the e-mail is the ideal environment in which management with relations and database provides the basis for collection and storage of the information about relationships and the strengthening of relations through promotion of personalized relationships. Due to the high cost of relationship management at the individual level, many companies in the initial phase of CRM applications use the approach to design services for development of relationships with certain groups of customers instead of with individuals. It requires companies to develop long term relationships with each group of customers in order to meet their needs and deliver services that meet those needs. Therefore, customer relationship management (CRM) includes a set of marketing approaches for building and maintaining long-term businesses with groups of customers in the initial phase of development, and in later stages with individual customers.

Adresa autora:

Miodrag Zlatković

✉ m.zlatkovic@hotmail.com

Keywords: *web, on-line, e-mail, information, relationship management, SME*

1. Uvod

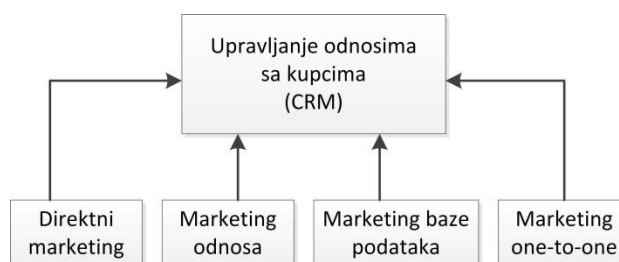
Bliski pristup upravljanju on-line odnosima sa kupcima jeste marketing za pojedinačnog kupca (one-to-one marketing) gde je upravljanje odnosima sa kupcima postavljeno na individualnoj osnovi. Zbog velikih troškova upravljanja odnosima na individualnom nivou, mnoge kompanije u početnoj fazi primene CRM koriste pristup koji omogućava oblikovanje usluga za razvoj odnosa sa određenim grupama ili segmentima kupaca umesto sa pojedincima. To zahteva od kompanije da razvija dugoročne odnose sa svakom grupom kupaca da bi bolje upoznala njihove potrebe, a zatim isporučivala usluge koje zadovoljavaju te potrebe. Prema tome, upravljanje odnosima sa kupcima (CRM) uključuje set marketinških pristupa za izgradnju i održavanje dugoročnih poslova sa kupcima, u početnoj fazi razvoja sa grupama ili segmentima kupaca, a u kasnijim fazama sa pojedinačnim kupcima.

2. Korišćenje Interneta u merketingu odnosa

Upravljanje odnosima sa kupcima (Customer Relationship Management, ili skraćeno CRM) obuhvata aplikacije bazirane na informacionim tehnologijama koje integrišu informacije kompanije o kupcima sa znanjem kako koristiti te informacije za efektivno kreiranje i održavanje obostrano korisnih dugoročnih odnosa. Korišćenje internet tehnologije je često označeno kao elektronsko upravljanje odnosima sa kupcima, ili skraćeno e-CRM. Elektronsko upravljanje odnosima sa kupcima, ili e-CRM, uključuje integrisane baze podataka, personalizovane web pristupe bazama podataka, e-mail i sistem toka poslovanja za ostvarivanje ciljeva CRM. Sistem toka poslovanja je često korišćen za automatizaciju procesa CRM. Na primer, sistem toka poslovanja može podsećati prodajne predstavnike kada bi trebalo kontaktirati kupce ili kako upravljati uslugama isporuke.

Slika 1. ilustruje povezanost između CRM i postojećih marketingških pristupa. Direktni marketing obezbeđuje taktike koje isporučuju marketinške komunikacije, a ponekad i same proizvode, individualnim kupcima. Teorija marketinga odnosa obezbeđuje konceptualno uobličavanje CRM ističući neophodnost povećanja usluga kupcima na osnovu boljeg poznavanja kupaca i poslovanja sa tržištima segmentiranim na individualnom nivou. Marketinška baza podataka obezbeđuje tehnološku sposobnost

selekcije relevantnih podataka o kupcima koje bi trebalo čuvati i koristiti na način koji kreira strateške i taktičke marketingške mogućnosti



Slika 1 Povezanost između upravljanja odnosa sa kupcima i povezanih marketingških pristupa

U kontekstu B-to-B poslovanja mnoge krupne kompanije često posluju sa malim brojem ponuđača, sa nekima i više dekada. Poseta krupnog značajnog kupca se često doživljava kao izuzetan događaj. (Jobber, 2001) Upravljanje ovom vrstom odnosa ima veliki uticaj na ponuđače da održavaju visok nivo usluge i pouzdanosti. Krupne i važne kupce mogu često obezbediti od dobavljača povećanu tehničku i stručnu pomoć i podršku. Pošto su takvi međusobni odnosi dugoročni, partneri mogu investirati u sistem da bi osigurali dobro komuniciranje, smanjenje rizika i veću efikasnost, kao što su programi isporuke u pravo vreme i elektronska razmena podataka. Za ponuđače ovaj sistem ima prednosti koje se, pored ostalog, ogledaju i u povećanju troškova promene dobavljača.

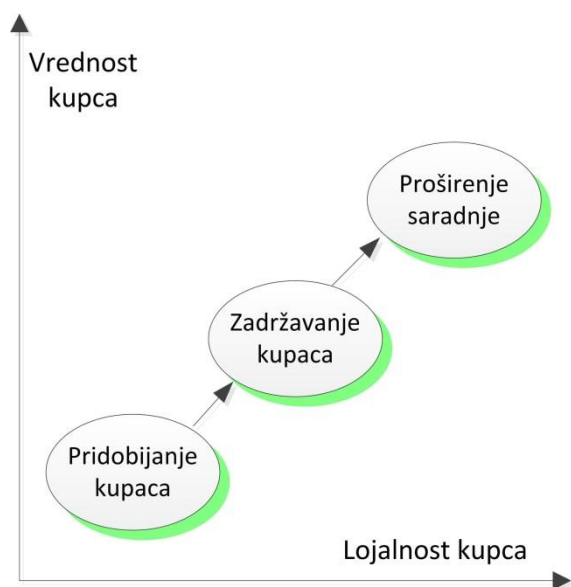
3. Životni ciklus kupca sa stanovišta CRM

Faze kroz koje prolazi svaki kupac u dugoročnim odnosima pridobijanja, zadržavanja i proširenja čine životni ciklus kupca. Korelacija između izgradnje odnosa i različitih faza u životnom ciklusu kupca prikazana je na slici 2. Kako se kupac kreće kroz različite faze od pridobijanja, preko zadržavanja do proširenja, lojalnost kupca i njena vrednost za kompaniju se povećavaju. U pokušaju izgradnje lojalnosti kupca u svakoj fazi životnog ciklusa kupca mora se početi sa identifikovanjem segmenata, a zatim odlučiti koji će segmenti biti ciljni.

Faza pridobijanja kupaca uključuje korišćenje tehnika za formiranje odnosa sa novim kupcima. Za sprovođenje kampanje regrutovanja i pridobijanja kupaca potrebno je efektivno sprovesti sedam faza:

- utvrđivanje ciljeva
- segmentacija i profilisanje kupaca

- izbor ciljnih kupaca
- planiranje medija
- razvoj i komuniciranje ponude
- ispunjenje ponude
- analiza reagovanja kupaca.



Slika 2 Odnos između lojalnosti i vrednosti kupca u njegovom životnom veku

U on-line kontekstu, pridobijanje kupaca može imati dva značenja. Prvo, ono može značiti korišćenje web sajta za privlačenje novih kupaca kompanije kao kvalifikovano vođenje koje može biti prevedeno u prodaje. Kvalifikovano vođenje uključuje kontakte i informacije o profilu kupaca sa identifikovanjem njihovog nivoa interesovanja za pojedine kategorije proizvoda. On-line pridobijanje kupaca uključuje pretvaranje posetilaca sajta koji nisu kupci u kandidate, a zatim u kupce. Drugo, ono može značiti podsticanje postojećih kupaca da se angažuju u on-line dijaloge. Mnoge organizacije se koncentrišu na bivše kupce, ali gde je pridobijanje vođeno dobro, kampanje mogu biti korišćene za ostvarivanje on-line konverzije posetilaca sajta u kupce. Web sajt je takođe koristan kao jeftino sredstvo za ispunjenje ponude i za analizu reagovanja kupaca. (Peppers & Rogerson, 2001)

Faza zadržavanja kupaca uključuje akcije koje organizacija preduzima za zadržavanje postojećih kupaca. U on-line kontekstu, e-mail i direktna pošta su veoma značajni za ohrabrivanje kupaca da ponovo posete sajt i da reaguju na on-line ponudu firme.

Faza proširenja kupaca uključuje aktivnosti na povećanju dubine ili opsega proizvoda koje kupci kupuju od određene kompanije. Proširenje kupaca uključuje tehnike za ohrabrivanje kupaca da povećaju svoju saradnju sa određenom organizacijom. Na primer, on line banka može inicijalno pridobiti kupce putem korišćenja kreditnih kartica. Odnosi će biti intezivirani ako kupci mogu biti pridobijeni za kupovinu ostalih finansijskih usluga, kao što su krediti i osiguranje.

Marketari mogu, zatim, utvrditi ciljne segmente korišćenjem područja baze podataka za identifikovanje kome segmentu kupci pripadaju i korišćenjem masovne kastomizacije i personalizacije oblikovati ponudu za te kupce. Selekcija kupaca, takođe, može biti bazirana na varijacijama u on-line kupovnom ponašanju i povezana sa tipovima proizvoda. Razmatranje životnog ciklusa kupce možemo sumirati prikazom uputstva (smernica) kako bi trebalo odrediti prioritete akcija prema različitim kupcima:

- fokus na učešće kupaca umesto na tržišno učešće, to znači povećanje prihoda od svakog kupca koliko je moguće više;
- fokus na zadržavanje kupaca, jer je ono jeftinije od pridobijanja.
- koncentracija na ponovne kupovine koje pomažu povećanju profita
- u svim fazama životnog veka kupca oslušivati njegove potrebe i reagovati na njih da bi se izgradilo poverenje i lijalni odnosi.

Ostvarivanje navedenih prioriteta u kontekstu one-to-one marketinga mora proći kroz pet osnovnih faza koje se često označavaju obrascem "5I":

- *Identifikacija.* Neophodno je upoznati karakteristike kupaca što je moguće detaljnije da bi se sa njima mogao voditi dijalog. U kontekstu business-to-business marketinga to znači upoznavanje svih onih koji su uključeni u kupovni proces.
- *Individualizacija.* Individualizacija znači oblikovanje pristupa organizacije svakom kupcu, nudeći određenu korist kupcu koja je bazirana na identifikaciji potreba. Napori potrošeni na svakog kupca trebalo bi da budu konzistentni sa vrednošću koju kupci imaju za organizaciju.
- *Interakcija.* Neophodan je kontinuirani dijalog za razumevanje potreba kupaca i strateške

vrednosti kupaca. Interakcije moraju biti evidentirane da bi olakšale učenje odnosa.

- *Integracija*. Integracija odnosa i znanja o kupcima mora biti proširena na sve delove kompanije.
- *Integritet*. Kad svi odnosi budu izgrađeni na poverenju, najvažnije jeste održavati poverenje kupaca. Napore uložene na upoznavanje kupaca ne bi trebalo razumeti samo kao instruktivne, a privatnost kupaca mora biti zaštićena.

Za efektivno sprovođenje navedenih faza neophodno je obezbediti komercijalizaciju weba u velikom opsegu čije karakteristike moraju biti, pored ostalih, lakoća dijaloga i odnosi centrirani na kupce.

4. Problemi primene upravljanja odnosima sa kupcima

Postoje određeni problemi i teškoće koji mogu otežavati primenu upravljanja odnosima sa kupcima. Jedan od tih problema jeste nemogućnost normativnog regulisanja marketinga odnosa, jer bi u tom slučaju marketeri mogli menjati svoju strategiju samo u okvirima regulisanih univerzalnih varijanti rešenja razmene. Oni bi mogli razvijati samo univerzalne politike proizvoda i promocije za sva tržišta.

Šta ako kupci ne žele biti u određenim odnosima sa organizacijama? Zbog toga što je određena organizacija odlučila da promeni svoju strategiju marketinga odnosa, to ne znači da će i kupci, takođe, sprovesti promene u istom opsegu. Kupci mogu želeći jednotranskacioni odnos u kome ne moraju trošiti velike napore za izgradnju i održavanje dugoročnih odnosa, verujući da to zavisi od ponuđača ako žele da zadrže svoje kupce. Cenovno osetljive kupce mogu jednostavno ignorisati koristi ili uštede ponuđene od brojnih ponuđača. Određene kompanije mogu videti sebe u neekonomskoj poziciji ako istovremeno koriste transakcioni i marketing odnosa sa različitim grupama kupaca. Neka istraživanja primene marketinga odnosa pokazala su da su strategije marketinga odnosa više vodile otuđivanju nego impresioniranju kupaca. Iako su neke kompanije fokusirane na strategiju individualizacije i na one-to-one marketing, kupce su imale osećaj da su kompanije više posvećene bombardovanju kupaca marketinškim porukama, a manje ispunjenju svojih obećanja vezanih za proizvode i usluge.

U praksi samo mali procenat odnosa sa kupcima ima ozbiljan profitni potencijal. U takvoj situaciji najteže je upravljati neprofitabilnim kupcima koji nisu pogodni

kandidati za kreiranje kompleksnijih odnosa. Uprkos ovim problemima, primena marketinga odnosa smatra se veoma važnim i nezaobilaznim procesom, posebno za ponuđače tehnički složenijih proizvoda i usluga. Za lakše ostvarivanje ovog procesa potrebno je pridržavati se sledećeg redosleda u sprovođenju ključnih koraka ili faza (O'Malley & Tynan, 2001):

- identifikovati ključne kupce
- ispitati očekivanja obeju strana (kupaca i ponuđača)
- identifikovati načine na koje kompanija može uspostaviti bliske odnose sa tim kupcima
- razmisliti o procedurama poslovanja koje bi trebalo promeniti radi olakšanja prisnijeg komuniciranja sa kupcima
- postaviti menadžera odnosa kao žižnu tačku marketinga odnosa
- biti zadovoljan sa malim dobitkom u ranijim fazama primene marketinga odnosa
- biti svestan od početka da različiti kupci imaju različite potrebe i da te razlike reflektuju načine razvoja odnosa.

5. Marketing sa dozvolom, ili pristankom, kupaca

Marketing sa dozvolom je značajan koncept koji učvršćuje on-line upravljanje odnosima sa kupcima. Dozvoljeni marketing je termin koji je primenio Seth Godin 1999. godine nakon sprovedenih istraživanja koja su pokazala da su kupci bombardovani dnevno sa 500 marketing poruka, a sa uključenjem weba i digitalne televizije sa 3000 poruka dnevno. Sa stanovišta marketinga organizacije to vodi u razvodnjavanje efektivnosti poruke. Sa stanovišta kupaca to vodi gubljenju njihovog strpljenja. Potrošači očekuju nagradu za njihovu pažnju, vreme i informaciju. Tradicionalni marketing kreira komunikacije koje podrivaju ili sprečavaju aktivnosti kupaca. Marketing sa dozvolom traži pristanak kupaca na saradnju pre nego što je angažuje u određene odnose i pre nego što ponudi nešto za razmenu. Za razliku od klasične razmene, business-to-business sajt može nuditi besplatna obaveštenja kupcu u razmenu za dozvolu da njegova e-mail adresa bude iskorišćena za održavanje međusobnog dijaloga.

Kategorija duplog pristanka postala je najprihvatljivija zbog toga što su ljudi postali sve manje tolerantni prema neodobrenim e-mail marketinškim kampanjama. Neodobrena mar-ketinška e-mail

kampanja je proces bombardovanja kupaca sa netraženim promocijnim porukama. Drugim rečima, ova kampanja uključuje istrajno saopštavanje dosadnih i iritirajućih poruka kupcima bez traženja njihove dozvole.

6. Izgradnja on-line zajednica

Moderna tipologija on-line poslovnih modela razlikuje veći broj različitih tipova modela. Mnogi od njih se međusobno preklapaju, neki predstavljaju elektronsku verziju postojećih tipova poslovanja, dok se neki od njih nalaze u ranoj fazi razvoja. Nema sumnje da će ih u skorijoj budućnosti biti više. Sada možemo navesti sledeće (Zarić & Bianchi, 2009):

- elektronski šoping / elektronska maloprodaja (najčešće sa B-to-C fokusom)
- elektronska nabavka (on-line nabavka dobara)
- elektronska šetališta ili aleje (grupisanje e-maloprodavaca koji mogu biti upoređeni sa tradicionalnim trgovačkim centrom)
- elektronske aukcije (B-to-B ili B-to-C)
- virtuelne zajednice (grupisanje kupaca sa sličnim interesima)
- platforme saradnje (omogućavaju saradnju između kupaca ili poslovnih firmi)
- tržišta treće strane (posrednici dovode u vezu prodavce i kupce)
- integratori lanca vrednosti (ponuda određenih usluga kroz lanac vrednosti)
- informativno posredništvo (obežbeđuje informacije za potrošače ili poslovne firme)
- očuvanje poverenja i druge usluge (obežbeđuje zaštitu autentičnog kvaliteta on-line usluga)

Model on-line zajednice baziran je na komunikacionom principu "mnogi prema mnogima" za razliku od komuniciranja u tradicionalnom marketingu koji je baziran na principu "jedan prema mnogima". U novom posredničkom modelu primarni odnosi nisu između pošiljaoca i primaoca, već sa kompjuterski posredovanim okruženjem sa kojim su u interakciji. (Vučenović, Zeremski, & Lazić, 2009)

U novom modelu informacije se ne prenose sa pošiljaoca na primaoca, već se formira posredovano okruženje od učesnika u kome se informacije prenose u međusobnim interakcijama.

Istraživanje stavova potrošača prema on-line zajednicama sprovedena u razvijenim zemljama pokazala su da uspešne on-line komercijalne zajednice moraju nuditi:

- kvalitetan sadržaj
- "dodatnu vrednost" interakcija
- efikasno korišćenje vremena učesnika
- jednostavan dizajn sajta koji može biti korišćen brzo
- integrisane kanale za kontaktiranje (sajt ne može biti jedini kanal)
- minimalni zahtevi u pogledu registracije ličnih podataka.

Informacije prikupljene na relevantnim sajtovima zajednice mogu obezbediti kompanijama veoma vredne podatke za različita istraživanja, uključujući i marketinška. Mnoge on-line zajednice su sada u relativno ranoj fazi razvoja i zato moraju biti predmet ozbiljnih istraživanja.

7. Izazovi izgradnje on-line odnosa sa kupcima

Istraživanja u razvijenom delu sveta pokazala su da postoji visok stepen verovatnoće da će se današnje poverenje u vlasničke mobilne mreže razviti u otvorenije arhitekture koje će omogućavati kupcima izbor po želji specifičnih karakteristika usluga koje pružaju mnogi provajderi. Nove arhitekture će intezivirati konkurenciju i stimulisati dalje inovacije u ovoj dinamičnoj oblasti. Autori istih istraživanja predvideli su pojavljivanje novih entiteta koje su nazvali agentima agregacije podataka koji će se baviti ishodima privatnosti kupaca putem konsolidacije i kontrole spoljnih pristupa ličnim informacijama kupaca. Kada se kupaca jednom pojavi na sajtu za korišćenje određene on-line usluge, on će prvo izabrati agenta agregacije podataka, a zatim registrovati osnovni profil i preferalne informacije da bi dobio kustomizirani sadržaj. Kad god se bude ponovo pojavio za korišćenje usluge, on će biti povezan sa originalnim agentom agregacije podataka bez potrebe da ponovo daje svoje lične podatke. Kompanije koje imaju sistem upravljanja odnosima sa kupcima mogu koristiti podatke koje drže agenti agregacije podataka za anticipiranje potreba odabranih kupaca radi ponude kustomiziranih proizvoda i usluga. Ovakve mogućnosti interakcije sa kupcima povećaće lojalnost i osigurati da marketinški resursi budu usmereni na najbolje kupce koje nude najveće potencijale za profit.

Kompanije ne mogu obezbediti efektivan marketing odnosa ako se oslanjaju samo na službu marketinga, na koju je adresiran samo deo odnosa sa kupcima. Sa porastom interorganizacionih mreža na webu, komunikacije sa kupcima se ne svode samo na

razgovor jednog kupca sa jednim ponuđačem. Za obezbeđenje usluga kojima se unapređuje lojalnost kupaca, kompanije moraju koordinirati svoje partnere i prodavce preko eksternih mreža koje olakšavaju učešće u informacijama izvan granica kompanije.

Zajedničko skladištenje podataka i zajednički instrumenti i alati za njihovu obradu olakšavaju prikupljanje, analizu i upravljanje informacijama neophodnim za formulisanje i primenu marketinških strategija. Praktična organizacija marketinških funkcija i aktivnosti unutar internih mreža može biti veoma kompleksna. Donošenje odluka trebalo bi locirati tamo gde je i odgovornost za određene zadatke. Time se može izbeći dupliranje napora firme i konfuzija kupaca. Politika otvorenog učešća u informacijama znači da mnoštvo ishoda mora biti adresovano u pogledu "vlasništva" podataka o kupcima, uprkos tehničkim teškoćama svojstvenih integrisanim kompjuterskim sistemima koji pripadaju različitim organizacijama. Ovaj pristup označen je u literaturi kao marketing "svi sa jednim" (all-to-one). Takva integracija je često najkritičniji ishod sa kojim se sada suočavaju firme u procesu razvoja uspešne on-line strategije.

8. Izgradnja on-line lojalnosti

Kompanije danas troše mnogo više novca za izučavanje potrošača i razvoj strategija kojima se mogu ispunjavati individualne potrebe. Organizacije koje dobro poznaju svoje potrošače i koje mogu pridobiti njihovu lojalnost, su postale najuspešnije na današnjem konkurentnom tržištu. Međutim, vremenom kupci su postali cinični prema šemama lojalnosti koje koriste glavni supermarketi. One ne žele biti tretirane jednako, već individualno. Šta više, neke organizacije često obavljaju poslove kojima se uništavaju međusobni odnosi. U okruženju multikanala kompaniji je potreban jedinstven pogled na aktivnosti kupaca da bi se dobila precizna slika o kupčevim interakcijama sa njom u slučajevima promene različitih on-line i of-line platformi. Ako su informacije nekompletne ili neprecizne, kupci će biti podozrivi prema inicijativama izgradnje odnosa, što će onemogućiti razvoj poverenja.

U okviru programa lojalnosti marketeri mogu ponuditi kupcima, pored jezgra proizvoda i usluge, dodatne

specijalne usluge, niže cene, povećano komuniciranje i pažnju u zamenu za razvoj lojalnosti prema firmi, koja će firmi doneti dividende u dužem roku. Stavljajući naglasku na dugoričnim vezama sa kupcima stvara kod njih osećanje određene vrste "lične veze" sa firmom. Međutim, maloprodavci i elektronski prodavci su ustanovili da potrošači ne reaguju uvek na način koji marketinška teorija sugerira. Izučavajući kupovno ponašanje kupaca istraživači marketinga su ustanovili da mnogi potrošači prestaju da koriste potpuno iste proizvode koje koriste drugi. Oni preferiraju diferencirane proizvode koji reflektuju njihove posebne potrebe i želje, karakteristike ličnosti i životni stil. Kupci su postali prefinjeniji. Oni očekuju da im kompanije obezbede posebne usluge sa dodatnom vrednošću. Ako maloprodavci i e-maloprodavci ne uzimaju u obzir promenljive potrebe i zahteve kupaca, oni će jednostavno kupovati na drugim mestima. Danas je vrlo lako preći u drugu prodavnicu ili kliknuti na novi web sajt.

ZAKLJUČAK

Postoji veći broj metoda koje mogu biti korišćene za prikupljanje podataka neophodnih za personalizaciju odnosa sa kupcima. Kupci mogu dati informacije u obliku odgovora na postavljena pitanja. Proverene i testirane istraživačke tehnike kao što su upitnici ili fokus grupe mogu biti korišćene on-line. Praksa registracije posetilaca može biti adaptirana tako što će pristup određenim sajtovima, ili delovima sajtova, biti dozvoljen samo onim individuama koje imaju kompletiranu inicijalnu registracionu formu. Kupci mogu obezbediti informacije o sebi angažovanjem u određenoj on-line zajednici putem analize zapisa dijaloga u zajednici. Kupci mogu obezbediti informacije o sebi i kao nusproizvod određene transakcije kao što su kontakt telefon, poštanska adresa i sl. Praćenje ovih podataka tokom vremena može omogućiti sagledavanje istorije porudžbine i izgradnju profila kupovnog ponašanja kupaca. Kretanje kupaca kroz web sajt može, takođe, biti praćeno. Čak i kada kupovina nije ostvarena, analiza određenih podataka može dati korisne informacije, pre svega o atraktivnosti sajta.

Citirani radovi

- Jobber, D. (2001). *Principles and Practice of Marketing*. Maidenhead, UK: McGraw-Hill.
- O'Malley, L., & Tynan, C. (2001). Reframing Relationship Marketing for Consumer Markets. *Interactive Marketing*, 2(3), 240-246.
- Peppers, D., & Rogerson, M. (2001). *One to One B-to-B*. New York: Capstone Publishing.
- Vučenović, V., Zeremski, A., & Lazić, J. (2009). *Uspešnost menadžera*. Beograd: Ekonomski institut.
- Zarić, S., & Bianchi, M. (2009). *Razvoj i promocija lokalnih sistema za podršku inovativnim malim i srednjim preduzećima*. Beograd – Bolonja: Benian ekonomik.

Datum prve prijave: 20.09.2012.
Datum prihvatanja članka: 16.11.2012.

Kako citirati ovaj rad?

Style – APA Sixth Edition:

Zlatković, M. (2013, 01 15). Elektronsko upravljanje odnosima sa kupcima malih i srednjih preduzeća. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 1(1), 85-91. Retrieved from www.meste.org/fbim/FBIM_1_2013/_09.pdf

Style – Chicago Fifteenth Edition:

Zlatković, Miodrag. "Elektronsko upravljanje odnosima sa kupcima malih i srednjih preduzeća." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE NVO) 1, no. 1 (01 2013): 85-91.

Style – GOST Name Sort:

Zlatković Miodrag Elektronsko upravljanje odnosima sa kupcima malih i srednjih preduzeća [Journal] = Elektronsko upravljanje odnosima sa kupcima // *FBIM Transactions* / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE NVO, 01 15, 2013. - 1 : Vol. 1. - pp. 85-91.

Style – Harvard Anglia:

Zlatković, M., 2013. Elektronsko upravljanje odnosima sa kupcima malih i srednjih preduzeća. *FBIM Transactions*, 15 01, 1(1), pp. 85-91.

Style – ISO 690 Numerical Reference:

Elektronsko upravljanje odnosima sa kupcima malih i srednjih preduzeća. **Zlatković, Miodrag**. [ed.] Zoran Čekerevac. 1, Beograd : MESTE NVO, 01 15, 2013, *FBIM Transactions*, Vol. 1, pp. 85-91.



UPRAVLJANJE RIZIKOM U POSLOVANJU POSLOVNIH PROIZVODNIH SISTEMA

THE RISK MANAGEMENT OPERATIONS OF THE BUSINESS OF MANUFACTURING SYSTEMS

Jelena Avakumović

Univerzitet Union, Fakultet za poslovno industrijski menadžment, Kneza Višeslava 27, 11000 Beograd, Republika Srbija

Čedomir Avakumović

Univerzitet Union, Fakultet za poslovno industrijski menadžment, Kneza Višeslava 27, 11000 Beograd, Republika Srbija

Julija Avakumović

Visoka tekstilna strukovna škola za dizajn, tehnologiju i menadžment, Starine Novaka 24, 11000 Beograd, Republika Srbija

© MESTE NGO

Sažetak:

U radu je ukratko ukazano na analizu i klasifikaciju rizika koje se mogu pojaviti u poslovanju PPS-a. Da bi se moglo uspešno upravljati rizicima, potrebno je upoznati, odnosno predvideti ih i znati njihov mogući uticaj na profit. U poslovanju PPS-a je većina poslovnih poteza rizična i nepredvidiva, pa je zato i bitno te nepredvidljive varijable u poslovanju PPS-a pokušati alternativno planirati i eventualno ukoliko u poslovanju se pojave imati spreman odgovor.

Ključne reči:

biznis, rizik, upravljanje, promene, preduzetnik, menadžer rizika, proizvodni poslovni sistemi

Abstract:

This paper briefly points out the analysis and classification of risk that may appear in business operations in production systems (BPS). In order to successfully manage the risks, there is a need to know or predict them and be aware of their potential impact on profit. In BPS business most business moves are risky and unpredictable. That is why it is very important to predict all possible variables and have a solution in case they appear in business.

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

Jelena Avakumović

jelenalav@yahoo.com

Keywords:

business, risk, management, change, entrepreneur, manager of risk, business production system

1. Uvod

Projekat poslovanja se analizira i priprema u sadašnjosti a odluke o njihovoj realizaciji se mogu donositi takođe u isto vreme, ali konkretna realizacija poslovanja poslovnih proizvodnih sistema (u daljem tekstu PPS-a) se obavlja u budućnosti. Po realizaciji određenog poslovnog poduhvata mogu se očekivati i planirati rezultati. Ta budućnost je neizvesna i nepoznata, pa i očekivani rezultati poslovanja su neizvesni, odnosno rizični.

Upravljanje rizikom u PPS-u je jedan sveobuhvatni pristup identifikaciji rizika i upravljanja rizikom u svim aspektima poslovanja – i to sa strateške tačke gledišta. Sa obzirom na to da se svaki rizik menja što se tiče njegovog uticaja i urgentnosti, PPS bi moralo da odgovarajuće reaguje da bi se osiguralo da se svaka šteta ograniči i da se ispitaju sve mogućnosti za nastanak rizika kroz praćenje „rupa“ na tržištu koje nosi nove rizike. Zapravo glavna karakteristika uspešnog PPS-a je njegova mogućnost da predvidi globalne rizike i da se sa njima nosi bolje od drugih sličnih organizacija. Pri ovom scenariju gde su ulozi veoma visoki, uloga koju ima „menadžer rizika“ postaje još važnija. Fokus na objektivnost i profesionalizam kreirao je novi imidž menadžera, koji je danas prihvaćen kao osoba koja se bavi veoma važnom delatnošću koja zaista ima veliki uticaj i dovodi do promena.

Kad se PPS ne bi suočavali sa rizikom, ne bi bilo potrebe da se zapošljava osoblje, koje se bavi menadžment rizikom. PPS bi uvek imao potpunu kontrolu i ne bi imalo potrebe da se vrši pregled, prilagođavanja, podešavanja kao ni implementacija interne kontrole. Menadžer rizika postoji zato što se planovi ne odvijaju onako kako je to zamišljeno i stvari nisu uvek onakve kakvim se čine.

Menadžer rizika je potreban zato što je potrebno obezbediti da PPS razume sve rizike i da je preuzeo sve korake da rešava predvidive probleme kao i da iskoristi potencijalne prednosti.

Većina preduzetnika nisu nerazumni optimisti, jer oni znaju da u poslovnom svetu nije ništa tako sigurno da ne može da „propadne“. Jedan pesnik je ispevao: „Jedino u životu što je sigurno i stalno, to su

promene“. Znači, sve ostalo je prolazno i promenljivo..

Rizik uključuje neizvesnost i verovatnoću da će se dogoditi nešto nepredviđeno i obično nešto što ne želimo i što nismo planirali. Svaki poslovni poduhvat je riskantan. U poslovanja PPS-a ima puno pitanja koja brinu većinu vlasnika PPS-a. Među njima malo onih koju su apsolutno predvidljivi i koji se mogu planirati i kontrolisati do izvesne mere, kao što su (Avakumović & Bojović, 2010)

- očekivani obim proizvodnje/prometa,
- troškovi zarada režijski troškovi,
- nabavna cena repromaterijala i opreme,
- prodajna cena proizvoda i usluga,
- porezi, takse i drugo.

Ostale varijable poslovanja PPS-a su nepredvidljive i veoma se teško mogu kontrolisati. Ti nepredviđeni rizici su događanja na tržištu, odnosno u bližem i daljem ekonomskom okruženju, na koja vlasnici malog biznisa ne mogu imati nikakav uticaj, a možda i uvid. To su rizici koji mogu nastati, zbog:

- promene u ukusima i trendovima na tržištu i njihov uticaj na poslovanja PPS-a,
- aktivnosti koje preduzimaju konkurenti,
- promene u monetarnoj sferi (inflacija, deflacija, devalvacija, revalvacija i dr.),
- promene u kreditnoj politici (ekspanzija ili restrikcija kredita za nabavku repromaterijala i opreme i kupovinu na kredit robe),
- promene u lokalnoj samoupravi (zatvaranje neke fabrike, čiji su radnici kupci robe koje proizvodi PPS-a).

Poslovanja PPS-a je postalo veoma složeno i odgovorno i njegovom realizacijom ima mnogo rizika, koje brojni biznismeni uspevaju da savladaju ili njihov negativan uticaj smanje na što manju meru štete.

Napor i borba da se rizici smanje i eliminišu, da se pobjedi i ostvare postavljeni ciljevi su ideje vodilje poslovanja PPS-a .

2. Analiza i klasifikacija rizika

U razvoju poslovno – proizvodnih sistema poznati su primeri da su ti sistemi propali, jer njihovi vlasnici nisu blagovremeno procenili kada da napuste ili redefinišu

određeni posao. Da se ovo ne bi događalo, potrebno je pre svakog značajnijeg poslovnog poteza, prethodno utvrditi stepen rizičnosti poduhvata koji planiramo da ostvarimo. Postavlja se pitanje kao znati da li neki posao treba povećati, zadržati na istom novou, smanjiti ili ugasiti. Potrebno je analizirati bitne pokazatelje događanja na tržištu i pokazatelje poslovanja i na taj način ćemo imati blagovremena saznanja i na osnovu tih podataka možemo doneti dobre odluke. Te analize mogu biti (Jokić, 2007):

- analiza opšteg kupoprodajnog trenda,
- analiza kretanja ponude,
- analiza ponašanja konkurenata i dr.

Na osnovu tih analiza moguće je upravljati rizikom. Da bismo mogli sigurnije poslovati u poslovanja PPS-a potrebno je upoznati blagovremeno rizike tog poslovanja. Samo poslovanje na tržištu, a naročito poslovanje sa dobavljačima i kupcima, izlaže vlasnike PPS-a velikom broju rizika. Ovi rizici se mogu javiti u različitim periodima poslovanja i na razne načine. Svi poslovi, pojave i aktivnosti, aktiviraju poneki rizik, ukazuju na veću ili manju opasnost da se dogodi nešto što može umaniti ili upropastiti i najbolje koncipirane planove vlasnika – PPS-a, i tako ih dovesti u različite teškoće. Rizike ne nosi samo poslovanje PPS-a već i sam život i svi oni se apsolutno ne mogu izbjeći. Pravilnim odnosom prema njima, neke neizbežne rizike možemo minimizirati i tako ih svesti u razumne okvire koji će nam obezbediti i uspješnije poslovanje.

Da bi smo mogli smanjiti rizike moramo poznavati osnove i izvore nekih rizika koji se mogu pojaviti u poslovanju PPS-a:

- predvidivi i nepredvidivi rizici,
- eksterni i interni rizici,
- rizici prema fazi nastanka,
- rizik kod uvođenja novog projekta/proizvoda.

Prema stepenu predvidivosti (uočljivosti) rizici poslovanja PPS-a mogu se podeliti na:

- predvidive rizike,
- delimično predvidive rizike i
- nepredvidive rizike.

Rizici koji mogu ugrožavati poslovanje PPS-a mogu dolaziti spolja iz okruženja, ali mogu nastati i unutar poslovnog sistema.

Rizici eksternog karaktera dolaze spolja, iz tržišnog ambijenta u kome se odvija poslovanje PPS-a. Oni mogu biti:

- rizici od nastupa i načina rada konkurencije,
- rizici od nedostupnosti ili ne zainteresovanosti kupaca,
- rizik od neplanirane pojave novih tehnologija,
- rizik u poslovanju sa bankom, dobavljačima, distributerima, špediterima i drugim komitentima,
- rizici uzrokovani ponašanjem državnih organa,
- rizici proizašli zbog institucionalne regulative,
- rizici od nepovoljnih promena u ambijentu (cenovnih odnosa, valutnog kursa, stope inflacije i dr.),
- rizici od pojave novih trendova u potrošnji.

Rizici internog karaktera se javljaju u poslovnom sistemu PPS-a. Oni mogu biti (Milosavljević, 2006):

- rizik od zastarevanja poslovnih i razvojnih faktora,
- rizik od nedostataka ideja i inovacija,
- rizik od neracionalnog i šablonskog rada,
- rizik od neodgovornog ponašanja osoblja,
- rizik od nezakonitog i nemoralnog ponašanja,
- rizik od krađa, provala, pronevera i dr.
- rizik od požara, poplava i drugih elementarnih nepogoda,
- rizik od ekoloških akcedenata,
- rizici od kala, rastura, loma, kvarenja, demodiranja, gubljenje upotrebljivosti i dr.

Rizici prema fazi i mestu nastanka, mogu se razvrstati u dve grupe:

- rizici u izboru poslovne koncepcije i
- rizici u promeni poslovne koncepcije.

Rizici u izboru pogrešne poslovne, odnosno marketinške koncepcije, u poslovanju PPS-a su izvesni i nose mnoge opasnosti. To su:

- rizik od pogrešnog segmentiranja tržišta,
- rizik od izbora pogrešnog ciljnog segmenta,
- rizik od pogrešnog tržišnog pozicioniranja,
- rizik od nepostojanja ili gubitka prepoznatljivosti identiteta firme,
- rizik od primene pogrešne marketing strategije,
- rizik od izbora loše promocije,
- rizik od izbora neadekvatnih kanala prodaje i plasmana proizvoda i dr.

Rizici u primeni poslovne koncepcije su:

- rizik od pogrešne primene dobrih poslovnih strategija,
- rizik od pogrešnog operativnog menadžmenta,

- rizik od lošeg funkcionisanja kanala distribucije i dr.

Razvoj novog proizvoda izuzetno je rizičan i postoje tri vrste rizika i to:

- tehnološki rizik,
- rizik performansi,
- ekonomski rizik.

3. Upravljanje rizicima

„Upravlajte rizicima svog poslovanja, da oni ne bi upravljali vama!“ (Avakumović & Avakumović, 2007)

Neke rizike poslovanja menadžeri mogu izbeći ali postoje rizici koji se ne mogu izbeći. Veoma je bitno poznavati moguće rizike koji mogu nastati u poslovanju PPS-a, posebno u smislu:

- karaktera, obima i izvesnosti poslovanja,
- signala koje predhodno odaju i manifestacija njihovog poslovanja,
- metoda njihovog identifikovanja, izbegavanja, otklanjanja i relativiziranja,
- posledice koje nastaju, ukoliko se određeni rizici ostvare,
- kreiranje i operacionalizacija postupaka i procedura za sanaciju ugroženog stanja, kada se rizična mogućnost dogodi kao i
- definisanje i konstituisanje postupaka i procedura za izbegavanje ili otklanjanje ponovnog ispoljavanja događaja rizičnog karaktera.

U svakom poslovanju PPS-a postoji više nego dovoljno rizika. Njihovo blagovremeno prepoznavanje i posezanje za odgovarajućim protivmerama je veoma važan zadatak vlasnika PPS-a.

Upravljanje rizikom malog biznisa obuhvata dve faze upravljačkih zadataka, i to:

- identifikaciju i analizu rizika koji mogu da prouzrokuju štetu ili gubitak i
- odabiranje i primenu najboljeg načina za eliminisanje svakog od ispoljenih rizika.

4.1. Identifikacija i analiza rizika

Identifikacija opasnosti kojima je poslovanje malog biznisa izloženo, prvi je veoma važan korak u upravljanju rizicima poslovanja PPS-a. Da bi se uspešno ostvarila identifikacija, analiza i procene mogućih rizika poslovanja PPS-a, neophodno je da menadžment PPS-a dobro bude informisan:

- karakteru, izvorima i manifestacijama ispoljavanja rizika i
- načinima za njihovo izbegavanje i/ili eliminisanje.

Štete koje mogu nastati ostvarivanjem određenih rizika, mogu se ispoljiti kroz:

- gubitak imovine,
- gubitak zbog snošenja odgovornosti,
- gubitak poslovnog ugleda i osvojene ekonomske i društvene pozicije,
- gubitak važnih saradnika i druge gubitke.

I. Gubitak imovine u samostalnom biznisu najčešće je posledica jednog od sledećih uzroka:

- a) fizičko oštećenje imovine, do koga može doći zbog mnogih opšte poznatih opasnosti: požara, oluje, poplave, vandalizma neodgovornih lica i drugih razloga.
- b) gubljenje mogućnosti upotrebe resursa za posao, čak i u onim slučajevima kada PPS nije pretrpelo nikakvu štetu. Navedeno može da se desi ukoliko nadležna inspekcija, odnosno neki nadležni državni organ, zatvori deo ili ceo PPS zato što je prekršila neke važeće propise.
- c) kriminalne aktivnosti raznih vrsta izvesne su u svakom poslovanju PPS-a, posebno onom gde se angažuje novac i materijalne vrednosti radi obavljanja opredeljenog posla. Raspoloživa imovina i karakter posla opredeljuju i karakter opasnosti koje iz ovog domena prete PPS-u.

Gubitak imovine do kog može doći ne ispoljava se samo u nedostatku materijalnih i novčanih resursa, već i u gubitku prihoda koji se ostvaruju na osnovu navedenih resursa. U toku prekida rada, do kog dolazi u koliko se rizik ostvari, ne samo što prihodi bivaju redukovani ili potpuno zaustavljeni, nego se šteta povećava zato što mnogi troškovi i dalje traju, posebno troškovi fiksnog karaktera, kao što su: otplate kredita, bankarske kamate, porezi, bruto plate ključnim radnicima, amortizacija i komunalije. Prekid rada često izaziva i ekstra troškove.

Do problema i gubitka imovine može doći i u slučaju ako se šteta desi negde vani, kod nekog vama važnog komitenta: dobavljača, kupca, transportera, skladištara, bankara ili drugog.

II. Gubitak poslovnog ugleda i osvojene ekonomske i/ili društvene pozicije, može nastati po faznim osnovama. Za mnoge PPS-ove gubitak ugleda i pozicije može biti opasniji nego gubitak novca i

materijalnih resursa. Posebno za one, koje upravo na osnovu ugleda i pozicije ostvaruju svoje poslovanje.

III. Gubitak zbog odgovornosti za nanetu štetu takođe nastaje po nekoj osnovi.

Ova odgovornost može da bude rezultat:

- sudske odluke,
 - zakonskih odredbi,
 - kršenje odredbi ugovora.
- a) Građansko pravna odgovornost se može utvrditi na osnovu sudske ili na drugi način - poravnavanje sukobljenih strana. PPS se može smatrati odgovornim za povrede ili druge gubitke, koje bilo ko pretrpi kao posledicu nemarnosti ili greške. Mnogi od nastalih sporova rešavaju se preko suda, što za PPS često predstavlja dodatno finansijsko opterećenje.
- b) Odgovornost za štetu nanetu radnicima može snositi i po zakonskoj i po etičkoj osnovi. PPS u slučaju nesreće na radu dužan je da povredjenim radnicima nadoknadi izgubljeni dohodak, a takođe i troškove lečenja i druge obaveze iz invalidsko - penzijskog i zdravstvenog osiguranja. Ukoliko radnik premine zbog posledice nesreće na radu ili bolesti dobijene na radu, porodica tog radnika ima takođe pravo na utvrđeni iznos na račun PPS-a.
- c) Odgovornost za nepoštovanje ugovora takođe se može ostvariti po raznim osnovama, zavisno od toga šta je ugovorom predviđeno i po kojoj osnovi ugovorene odredbe nisu ispoštovane.

Nepoštovanje određenih klauzula ugovora, kojim jedna strana nanosi štete drugoj, stvara se pravni osnov za naknadu štete, koja se može utvrditi i nadoknaditi dogovoreno, a može i preko nadležnog suda.

4.2. Izbor i primena metoda za eliminaciju rizika

Rizike treba ne samo otkriti, već ih treba otkloniti ili minimizirati. Svako treba da poznaje sve ozbiljne rizike koji mogu da ugroze njegovo poslovanje, a potom svakako sredstva i mere, sa kojima će izvesne rizike otkloniti ili eliminisati.

Sledeća tri koraka u postupku upravljanja rizikom, slična su onima sa kojima se ljudi susreću prilikom vođenja svojih ličnih finansija:

1. borba protiv izvesnog rizika i gubitka koje rizik izaziva ukoliko se ostvari.

2. izbor i implementacija odgovarajućih metoda i načina u cilju obezbeđenja sredstava ili drugih resursa, radi pokrića gubitka do kojih je došlo, jer se izvesni rizik nije mogao izbeći niti sprečiti.
3. borba protiv rizika i gubitka koji život i biznis nameću može se ostvariti na različite načine u cilju obezbeđenja sredstava ili drugih resursa, radi pokrića gubitka do kojih je došlo jer se izvestan rizik nije mogao izbeći niti sprečiti.

Najbolji odnos prema poslovnim rizicima je taj da se merama strategijskog i operativnog menadžmenta, smanji verovatnoća njihovog dogadjanja. Drugi način odnosa prema rizicima jeste da se reducira potencijalni uticaj određenih negativnih dogadjanja, koji izazivaju rizik.

4. Organizaciona šema menadžmenta rizikom

Tokom proteklih godina menadžment rizikom veoma se razvio, te je stekao veoma bitan profil u najvećem broju velikih PPS-ova. Njegova uloga se značajno promenila od vremena kada je predstavljao puki kancelariski posao i prerastao je u organizovane stručne timove, koji su postali značajan resurs svakog ozbiljnog PPS-a. Nažalost u prošlosti, robustan proces upravljanja rizikom nije uvek bio primeren. Brza izmena ovakvog programa u 80-tim i 90-tim godinama prošlog veka značila je da u mnoge kompanije požurilo da se ukrcaju na brze vozove, koji su jurili pored njih ne čekajući putnike koji kasne. Investitori su očekivali brzo vraćanje uloženi sredstava dok je takmičenje među poslovno proizvodnim sistemima bilo u tome ko će prvi izneti novi ili poboljšani proizvod na tržište – ili bar ako ovo nije slučaj ostaviti takav utisak. Kao posledica ove trke došlo je do lomova i skandala koji su odjekivali tokom prošle decenije a iza ovakvih događaja stajao je, zapravo nedostatak jasnog usmerenja ili etičkih vrednosti.

4.1. Funkcija menadžmenta rizikom

Uloga menadžera rizikom, njegova ovlašćenja, obaveze i dužnosti kao i zahtevi koji se pred njega postavljaju, uključujući i pristup obavljanju poslova kontrole. Skladno savremenim trendovima U PPS-u i upravljanju poslovanjem, prema kojim će težište u budućnosti biti na fleksibilnosti, decentralizaciji, informacijama i komunikaciji, demokratskom stilu vođenja, timskom radu bez naglašene hijerarhije,

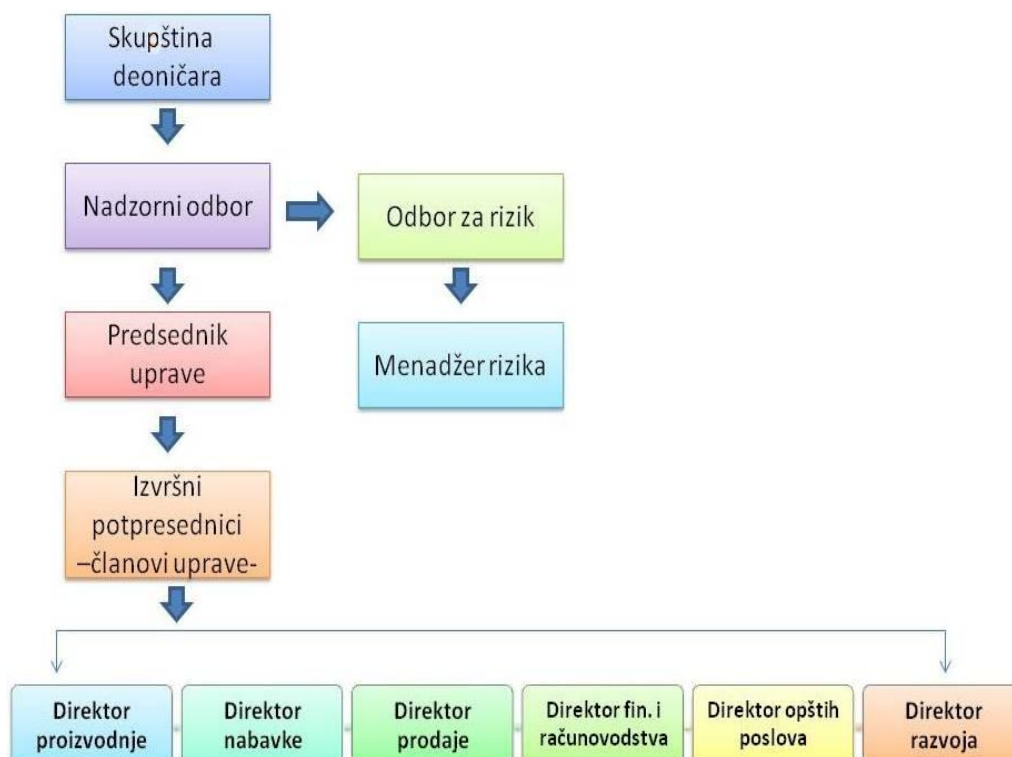
inovatnosti i znanju, te promenjenim zahtevima koji se u skladu sa tim pred menadžera rizika postavljaju. Međunarodni skup specijalista (GTF – Gyidance Task Force), oblikovao je dve godine nakon intezivnog rada novu definiciju menadžera za 21 vek. Menadžer rizika je nezavisna i objektivna savetnička aktivnost, koja se rukovodi filozofijom dodatne vrednosti s namerom poboljšanja poslovanja PPS-a, ona pomaže organizaciji u ispunjavanju njenih ciljeva sistematičnim in a discipline utemenjenim pristupom procenivanju delotvornosti upravljanja rizicima organizacije, kontrole i korporativnog upravljanja. U tu definiciju implementirana su novija očekivanja od menadžera rizika kojima u budućnosti valja udovoljiti. (Petronijević, 2009)

Osnovni zadaci menadžera rizikom su (Petronijević, 2009):

- ispitivati i oceniti ispravnost, istinitost i primenu računovodstvenih, finasijskih i operativnih kontrola i unaprediti uz najniže troškove efikasnu kontrolu,

- utvrditi obim usklađenosti sa postavljenim politikama, planovima i postupcima,
- utvrditi visinu iskazane imovine i osiguranja od gubitka,
- utvrditi pouzdanost informacija koje menadžment koristi za izveštavanje,
- oceniti poslovne aktivnosti zaposlenih i menadžmenta.

U savremenim velikim i srednje velikim PPS-a usvaja se koncepcija, po kojoj je menadžer rizika podređen upravi ili posebnom odboru za rizik (Slika 1). Odbor za rizik predstavlja savetodavno telo nadzornog odbora, a obično se sastoji od više predsednika ili potpredsednika drugih preduzeća. Za ostvarivanje ciljeva PPS-a i realizacije postavljenih planova značajno je znanje i stručnost osoblja, te odgovarajući sistemi nagrađivanja i motivacije. U uslovima nezadovoljstva i ne uvažavanja osoblja od strane poslodavca povećava se rizik pogrešaka, nepravilnosti pa čak i prevara.



Slika 1. Menadžment rizika u organizacionoj šemi PPS-a

Bez obzira na organizacijski pristup – centralizovani ili decentralizovani treba poštovati pravilo po kojem su menadžeri rizika dužni izveštavati na organizacijskom nivou iznad nivoa koji ispituju.

Primera radi, ne smatra se suprotnim načelu nezavisnosti ako menadžer rizika preporuča standard za kontrolni system ili ispita pojedine postupke pre nego se uvedu. Međutim, menadžer rizika ne bio bio

nezavistan ako bi učestvovao kod oblikovanja i uvođenja kontrolnih postupaka u operativni system ili system elektronske obrade podataka. Menadžment rizika vrši oblik nadzora tj. kontrola iznad drugih kontrola, pa zbog toga menadžeri rizika ne smeju oblikovati ni uvoditi kontrole već je njihov osnovni zadatak nezavisno oceniti funkcionisanje već postojećih kontrola. Današnje osoblje unutrašnje kontrole rizika obično čine profesionalci različitog iskustva i profesionalne pozadine. Stvarni će stav osoblja zavisiti od činioca, kao što je vrsta poslovanja ili delatnost preduzeća, kao i pitanje oblika vlasništva PPS-a (javno ili privatno). Osoblje odeljenja koji se bave sprovođenjem menadžmenta rizikom u nekom većem preduzeću obično se raspoređuje na nekoliko nivoa, i to:

- pripravnici menadžera rizika,
- mlađi menadžer rizika ili asistent,
- menadžer rizika,
- rukovodilac odeljenja za kontrolu, upravljanje i merenje rizika.

4.2. Proces kontrole rizika

Mogući proces oblikovanja strategije interne kontrole prikazan je na slici 2. Taj process započinje analizom ciljeva i strategija PPS-a, sa obzirom na sasvim opravdan i logičan zahtev da strategija interne kontrole mora biti oblikovana tako da podupire ostvarivanje strategije PPS-a. sa obzirom na organizacijsko područje, strategija interne kontrole spada u funkcijske strategije koje se usredsređuju na oblikovanje i sprovođenje različitih aktivnosti, skladno dobijenim ovlašćenjima i Bez obzira na organizacijski pristup – centralizovani ili decentralizovani treba poštovati pravilo po kojem su menadžeri rizika dužni izveštavati na organizacijskom nivou iznad nivoa koji ispituju. Primera radi, ne smatra se suprotnim načelu nezavisnosti ako menadžer rizika preporuči standard za kontrolni system ili ispita pojedine postupke pre nego se uvedu. Međutim, menadžer rizika ne bio bio nezavistan ako bi učestvovao kod oblikovanja i uvođenja kontrolnih postupaka u operativni system ili system elektronske obrade podataka. Menadžment rizika vrši oblik nadzora tj. Kontrola iznad drugih kontrola, pa zbog toga menadžeri rizika ne smeju oblikovati ni uvoditi kontrole već je njihov osnovni zadatak nezavisno oceniti funkcionisanje već postojećih kontrola. Današnje osoblje unutrašnje kontrole rizika obično čine profesionalci različitog iskustva i profesionalne pozadine. Stvarni će stav

osoblja zavisiti od činioca, kao što je vrsta poslovanja ili delatnost preduzeća, kao i pitanje oblika vlasništva PPS-a (javno ili privatno). Osoblje odeljenja koji se bave sprovođenjem menadžmenta rizikom u nekom većem preduzeću obično se raspoređuje na nekoliko nivoa, i to:

- Pripravnik menadžera rizika,
- Mlađi menadžer rizika ili asistent,
- Menadžer rizika,
- Rukovodilac odeljenja za kontrolu, upravljanje i merenje rizika.

4.3. Proces kontrole rizika

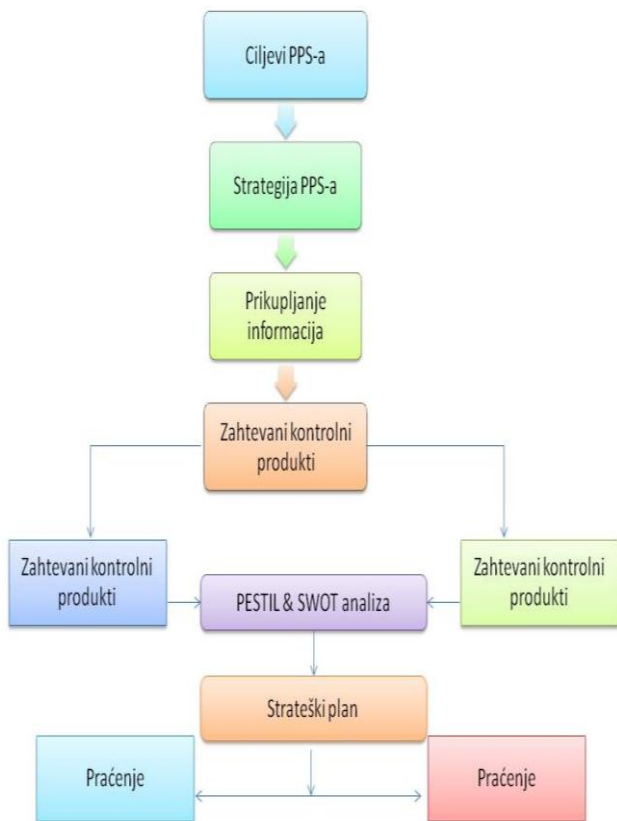
Mogući proces oblikovanja strategije interne kontrole prikazan je na slici 2. Taj process započinje analizom ciljeva i strategija PPS-a, sa obzirom na sasvim opravdan i logičan zahtev da strategija interne kontrole mora biti oblikovana tako da podupire ostvarivanje strategije PPS-a. sa obzirom na organizacijsko područje, strategija interne kontrole spada u funkcijske strategije koje se usredsređuju na oblikovanje i sprovođenje različitih aktivnosti, skladno dobijenim ovlašćenjima i resursima, kako bi se poboljšalo poslovanje preduzeća u celini.

Prikupljanjem relevantnih informacija utvrđuju se organizacijske jedinice koje će biti ispitane, te se identifikuju problemska područja i aktivnosti, unutar njih. Participacija menadžmenta u tome je veoma značajna, jer ako strategija interne kontrole ne bude utemeljena na stvarnim potrebama PPS na svim nivoima, i u tom smislu izostaje saradnja sa menadžmentom, implementacija izabrane strategije interne kontrole biće znatno otežana. (Petronijević, 2009)

4.4. Neke preporuke za preduzimanje mera smanjenja rizika

Ako biznis koji obavljate može da stvori neke opasnosti preduzmite mere da rizike koji prete otklonite ili minimizirate, što se može postići na više različitih načina:

- Zdravlje i bezbednost tretirajte kao prioritet.
- Ukoliko primetite da se obavljaju poslovi koji nisu bezbedni odmah reagujte. Nemojte praviti izuzetke
- Uključite svoje ljude u sistem otklananja rizika, kako bi ste došli do što boljeg rešenja.
- Osmišljavajte nove i što bolje mere bezbednosti.



Slika 2. Oblikovanje strategije interne kontrole

- Uvek počite od pretpostavke da će se ono što može da se dogodi i dogoditi. Budite aktivni i predvidite eventualne nesreće.
- Istaknite upozorenje i pravila vezana za zdravlje i bezbednost na vidnom mestu. Inovirajte ih i redovno u njih unosite aktuelne informacije.
- Ako je tim kojim rukovodite veliki odredite koordinatora koji će voditi računa o tome da radnici i klijenti poštuju mere bezbednosti.
- Podržavajte i nagrađujte menadžere i radnike koji se ističu svojim radom i odnosom prema bezbedonosnim normativima i procedurama.
- Vodite računa o umoru koji je posledica prevelikih zahteva na poslu koje namećete radnicima.
- Ako je potrebno sprovedite i posebnu obuku kako da na bezbedan način koriste mašine i opremu.
- Trudite se da radna sredina bude što bezbednija tako što ćete domaćinski brinuti o njoj.
- Analizirajte nezgode koje su se već desile. One su signali za opasnost.
- Vodite računa da vaši ljudi koriste odgovarajuću zaštitnu opremu.

- Vodite računa da među vašim zaposlenima uvek postoje ljudi koji imaju položen ispit prve pomoći.
- Nove ljude nemojte uključivati u posao dok se ne upoznaju sa pravilima vezanim za zdravlje i bezbednost.
- Pažnja u nastupu bažično je sredstvo za smanjenje mnogih rizika.
- Ne ulazite u veće rizike, ako vam to ne donosi i veću zaradu

ZAKLJUČAK

Sistemi u okruženju (tehnički, biološki, ekološki, ekonomski, društvenih) su sve kompleksniji. Često prisutna protivurečnost njihovih ciljeva uslovljava neodređenost, a neretko i neizvesnost parametara ovih sistema. U program planiranja rizika identifikuju se, analiziraju i tumače potencijalni rizični događaji i formiraju scenariji razvoja identifikovanih događanja. Kvalitet procesa izbora, realizacije i korekcije operativnih rešenja zavisi od umeća rukovodstva da raspoložive snage adekvatno iskoristi za eliminisanje uzoraka rizičnih događaja i njihovih posledica. Organizacioni mehanizmi u sistemima upravljanja rizikom moraju biti u stanju da prepoznaju nove problem, donose i realizuju nova rešenja, obezbede mogućnost maksimalne koncentracije resursa, objedine postojeće reserve i mobilisu snage da za najkraće vreme saniraju posledice rizičnog događaja. Tokom nekoliko poslednjih godina, važnost jakog korporativnog upravljanja u upravljanju rizikom se sve više propagira. Organizacije su pod pritiskom da identifikuju sve rizike vezane za njihovo poslovanje sa kojima se susreću, društveno, etičko, finasijsko, operativno okruženje, kao i životna sredina i oni moraju da objasne kako ove rizike svode na prihvatljiv nivo. U međuvremenu, korišćenje okvira upravljanja rizikom u čitavom PPS-u se proširilo, jer PPS-ovi prepoznaju svoje prednosti nad manje koordiniranim pristupima upravljanja rizikom.

Kod procene značajnih poslova sa ozbiljnim rizikom treba da se konsultujete sa stručnjacima, ljudima koji su najbolje informisani.

Potrebno je da preduzetnici u malom biznisu budu dovoljno informisani i upućeni u materiju, odnosno u biznis kojim se bave, jer on sam mora odlučiti i doneti ispravnu odluku koja neće ugroziti njegov biznis i/ili će nastali rizik minimizirati. No važno je i znati, da bez rizika nema ni profita.

Citirani radovi

- Avakumović, Č., & Avakumović, J. (2007). Menadžment. Novi Beograd: VTŠ.
Avakumović, J., & Bojović, P. (2010). Savramani finansijski menadžment. Beograd: ICIM +.
Jokić, D. (2007). Preduzetništvo. Užice: ICM.
Milosavljević, M. (2006). Strategijski menadžment. Beograd: Ekonomski fakultet.
Petronijević, M. (2009). Upravljanje rizikom. Novi Beograd: VTŠ.

Datum prve prijave: 10.09.2012.
Datum prihvatanja članka: 16.11.2012.

Kako citirati ovaj rad?

Style – **APA Sixth Edition:**

Avakumović, J., Avakumović, Č., & Avakumović, J. (2013, 01 15). Upravljanje rizikom u poslovanju poslovnih proizvodnih sistema. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 1(1), 92-100. Retrieved from www.meste.org/fbim/FBIM_1_2013/_10.pdf

Style – **Chicago Fifteenth Edition:**

Avakumović, Jelena, Čedomir Avakumović, and Julija Avakumović. "Upravljanje rizikom u poslovanju poslovnih proizvodnih sistema." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions (MESTE NVO)* 1, no. 1 (01 2013): 92-100.

Style – **GOST Name Sort:**

Avakumović Jelena, Avakumović Čedomir and Avakumović. Julija Upravljanje rizikom u poslovanju poslovnih proizvodnih sistema [Journal] = Upravljanje rizikom u poslovanju PPS-a // *FBIM Transactions* / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE NVO, 01 15, 2013. - 1 : Vol. 1. - pp. 92-100.

Style – **Harvard Anglia:**

Avakumović, J., Avakumović, Č. & Avakumović, J., 2013. Upravljanje rizikom u poslovanju poslovnih proizvodnih sistema. *FBIM Transactions*, 15 01, 1(1), pp. 92-100.

Style – **ISO 690 Numerical Reference:**

Upravljanje rizikom u poslovanju poslovnih proizvodnih sistema. **Avakumović, Jelena, Avakumović, Čedomir and Avakumović, Julija**. [ed.] Zoran Čekerevac. 1, Beograd : MESTE NVO, 01 15, 2013, *FBIM Transactions*, Vol. 1, pp. 92-100.



KONCEPTUALNI OKVIR - LIDERSTVO

LEADERSHIP - CONCEPTUAL FRAMEWORK

Snežana Trmčić

Fakultet za menadžment malih i srednjih preduzeća, Venizelosova 31, Beograd, Republika Srbija

Ozrislava Milinković

Fakultet za menadžment malih i srednjih preduzeća, Venizelosova 31, Beograd, Republika Srbija

Marko Trmčić

Fakultet za menadžment malih i srednjih preduzeća, Venizelosova 31, Beograd, Republika Srbija

© MESTE NGO

Sažetak:

Globalna konkurencija povezana sa potrebom kupaca za povećanim kvalitetom proizvoda i usluga, pojačava potrebu za fleksibilnošću i kreativnošću od strane organizacije. Slab menadžment i manjak liderstva su veoma često okrivljeni za probleme sa kojima se suočavaju organizacije širom sveta. Mnoge organizacije se restrukturiraju i uvode nove principe poslovanja da bi ostale konkurentne na svetskom tržištu. Najviše promena uvedeno je u načinu na koji zaposleni obavljaju posao. Zaposleni su sve obrazovaniji pa mlađi kadar u organizaciji očekuje veći stepen autonomije i učestvovanja u odlučivanju. Zaposleni se treniraju iz raznih oblasti biznisa i od njih se očekuje da donose samostalne odluke. Oni očekuju brza unapređenja, izazovne mogućnosti koje će im pružiti priliku da steknu vredno iskustvo, trening i balans između privatnog i poslovnog života. Sa povećanom upotrebom timova u organizaciji, mnoge od tradicionalnih uloga lidera se menjaju. Timovi su dizajnirani da upotpune individualne osobine zaposlenih. Samorukovođeni timovi su zaslužni za kontinuiranu procenu i unapređenje proizvoda kao i za dizajn njihovog rada i svih drugih radnih procesa koji na njih utiču. Lideri su često izabrani od strane članova tima i svaki član je odgovoran za sopstvene akcije i odluke. Ove promene u načinu rukovođenja, kao i poslovanja u mnogim organizacijama pomeraju fokus sa lidera na zaposlene. Cilj rada je prikaz analiza modela liderstva, i njihove uloge po istoimenom konceptu.

Ključne reči:

liderstvo, super liderstvo, samo liderstvo, transakciono liderstvo, transformaciono liderstvo

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

Snežana Trmčić

 snezanatrmcic@gmail.com

Abstract:

Global competition connected with customers' demand for quality increase of products and services is intensifying the need for flexibility and creativity of the organization. Poor management and lack of leadership are very often blamed for problems faced by the organizations all over the world. Many organizations are restructuring and introducing new business principles in order to stay competitive on the world market. Most changes have been introduced in the manner in which employees perform work. Employees are becoming more educated which leads to the result that younger members of the staff in organizations are expecting higher level of autonomy and participation in decision making. Employees are trained in various fields of business and they are expected to independently make decisions. They expect fast career advancement, challenging possibilities which will give them an opportunity to gain valuable experience through training and balance between private and professional life. With the increased use of teams in the organization, many of the traditional roles of leaders are changing. The teams are designed to complement employees' individual traits. Self-managed teams are deserved for continues assessment and improvement of the products as well as for the design of their work and all other work processes that affect them. Leaders are very often elected by the members of the team and each member is responsible for their own actions and decisions. These changes in management and operations in many organizations are shifting focus from leaders to employees. Purpose of this article is the analysis of leadership models and their role in the organizations.

Keywords:

leadership, super-leadership, self-leadership, transactional-leadership, transformational-leadership

1 Uvod

Pod pritiskom da se postigne bolji kvalitet, konstantnim poboljšanjem kao i pritiskom za korišćenjem timova organizacije se ubrzano menjaju. Rezultat toga je da se mnoge tradicionalne uloge i funkcije lidera moraju delegirati sledbenicima. Fokusiranost na kvalitet i timski rad u svim aspektima procesa donošenja odluka i implementacija prisiljava nas da razmislimo o očekivanjima i zahtevima za lidere. Efektivni timski lideri nisu uvek u kontroli nad grupom. Na primer zaposleni u tradicionalnoj organizaciji su odgovorni samo za produkciju dok planiranje, vođenje i kontrola kao i postizanje rezultata je odgovornost menadžera. Ipak veliki broj organizacija polako premešta odgovornosti menadžera na zaposlene jer se na taj način rasterećuje menadžer i omogućava mu se fokusiranje na pružanje podrške zaposlenima dok se zaposleni osamostaljuju a samim time i dodatno motivišu. U novije vreme od menadžera se očekuje da obezbedi viziju, obezbedi sve potrebne resurse pruži podršku i skloni se sa puta zaposlenih. Za uzvrat zaposleni uče o strategijskim i finansijskim pitanjima koji su vezani za njihov posao, planiraju svoje aktivnosti postavljaju ciljeve proizvodnje i preuzimaju odgovornost za svoje rezultate. U skladu sa ovim promenama koncept liderstva se menjao od

transakcionog, transformacionog do super i samo liderstva.

1.1 Faktori koji podstiču promene

Brojne eksterni i interni organizacioni faktori podstiču promene u organizacijama i menjanju tradicionalne uloge lidera i menadžera. Političke promene širom sveta vode ka većoj otvorenosti i demokratiji. Ove političke promene menjaju ideje o tome šta je to primereno liderstvo.

Padom Sovjetskog Saveza i krajem dvadesetog veka u svetu je počela sve veća primena demokratskih principa čiji je cilj bio podela moći. U SAD javnost nastavlja da preispituje i zahteva otvorenost povodom raznih afera. Političari su prisiljeni da razotkriju veći deo njihove prošlosti i opravdaju se javnosti za skoro sve donesene odluke. Zajednice imaju povećane zahteve za učestvovanjem u odlukama koje se tiču zdravstvenog sistema, škola i životne sredine.

Sa povećanjem globalne i lokalne konkurencije, kompleksne i brzo promenljive tehnologije, brojne organizacije se bore za opstanak. Mnogi su primorani da preispitaju način na koji obezbeđuju dobra ili usluge za svoje potrošače kao i sve osnovne principe svog poslovanja. Bill Ford, Jr.,

glavni izvršni direktor Ford Motors-a, je ne samo pobornik zaštite prirode već je pristao da održi govor na konferenciji „Greenpeace“-a kao i da redovno dolazi na sastanke sindikata noseći bedž na kome piše da on mrzi filozofiju „oni protiv nas“. On ostaje blizu svojih zaposlenih, redovno se hrani u Ford kafeteriji i zainteresovan je u učestvovanju u hokejaškoj ligi svojih zaposlenih (Truby, 2003).

Globalna konkurencija povezana sa potrebom kupaca za povećanim kvalitetom proizvoda i usluga pojačava potrebu za fleksibilnošću i kreativnošću od strane organizacije. Slab menadžment i manjak liderstva su veoma često okrivljeni za probleme sa kojima se suočavaju organizacije širom sveta. Mnoge organizacije se restrukturiraju i uvode nove principe poslovanja da bi ostale konkurentne na svetskom tržištu. Najviše promena uvedeno je u načinu na koji zaposleni obavljaju posao. Zaposleni su sve obrazovaniji pa mlađi kadar u organizaciji očekuje veći stepen autonomije i učestvovanju u odlučivanju. Oni očekuju brza unapređenja, izazovne mogućnosti koje će im pružiti priliku da steknu vredno iskustvo, trening i balans između privatnog i poslovnog života. Sve ove promene vode do promene uloge lidera u organizaciji.

Povećanje poslova u uslužnom sektoru na uštrb tradicionalnih proizvodnih poslova stavlja zaposlene u direktni kontakt sa kupcima. Ova promena zahteva promene u načinu na koji su zaposleni trenirani. Ova promena takođe znači da zaposleni moraju da koriste procenjivanje i da donose brze odluke koje su ranije bile rezervisane samo za menadžment. Kao rezultat ovog pritiska za promenom mnoge organizacije počinju da preispituju svoje poslovanje i smišljaju načine da odgovore na sve veće promene na tržištu nastale usled globalizacije. Globalizacija uvodi faktor novih kultura sa kojima se zaposleni susreću različitih sistema vrednosti i td. Ted Childs, IBM-ov predsednik globalne mreže redovno govori svojim zaposlenima: “Moraćete da prodajete ljudima koji su različiti od vas, i kupujete od ljudi koji su različiti od vas, upravljate ljudima koji su različiti od vas u svakom pogledu....tako se u ovoj kompaniji posluje. Ako vam to ne odgovara odmah odustanite.” (Swan, 2000, p. 260).

1.2 Lideri i delegiranje

Delegacija se razlikuje od prostog učestvovanja zaposlenih iako je mnogi menadžeri smatraju aspektom participacije. Mnogi menadžeri definišu sebe kao participativne menadžere ako delegiraju zadatke svojim sledbenicima. Iako ova praksa može dovesti do toga da sledbenici više učestvuju u donošenju odluka, primaran cilj delegacije je jednostavno pomaganje lideru sa često vrlo velikim obimom posla. U svojoj osnovnoj formi delegacija znači prepuštanje zadatka nekome drugom da ga izvrši. U svojoj složenijoj formi delegacija liči na participativni menadžment.

1.3 Korist od delegiranja

Delegiranje zadataka podređenima dobija na značaju usled povećanja obima posla menadžera. Usled globalizacije brisanja granica i širenja poslovanja menadžeri imaju više zaposlenih i veću teritoriju koju pokrivaju; menadžeri proizvodnje sada imaju dva puta više zaposlenih da nadgledaju; menadžeri prodaje imaju dva puta više teritorije da pokriju u nastojanju postizanja veće efektivnosti. Zbog svega navedenog mnoge organizacije testiraju uvođenje timova u svoju organizacionu strukturu. Trenutno delegacija je osnovno sredstvo uspeha lidera. Beneficije od delegiranja su sledeće:

- daje više vremena lideru da se pozabavi strateškim aktivnostima;
- daje mogućnost zaposlenima da uče i razvijaju se;
- daje mogućnost zaposlenima da budu uključeni u zadatak;
- povećava motivaciju i satisfakciju zaposlenih.

Pored toga što daje više vremena lideru da se bavi strateškim pitanjima, delegiranje omogućava podređenima da se oprobaju na novim zadacima nauče nove veštine a samim tim izbegava se rutina i povećava nivo njihove motivisanosti kao i lična satisfakcija. Kada zaposleni izvršavaju nove zadatke lideri imaju mogućnost da ih posmatraju i skupljaju informacije o njihovom učinku i sposobnostima. Ove informacije lideri mogu iskoristiti da bi se zaposleni dalje razvijali i pripremali za unapređenje. Delegacija je jedan od alata koji lideri koriste da planiraju razvoj organizacije i odabiraju naslednike postojećih lidera na svim nivoima kompanije. Zaposleni koji konstantno imaju dobre rezultate i voljni su da

preuzmu više odgovornosti na sebe mogu biti budući lideri u organizaciji. Bez mogućnosti da se razvijaju izvan okvira svog posla nema načina da se izvrši procena njihove sposobnosti i potencijala za unapređenje. Još jedna prednost delegacije je veća povezanost zaposlenih prema poslu kao i posvećenost.

Studija o participativnom menadžmentu i obogaćenja posla zaposlenih (Hackman & Oldham, 1980) jasno govori da zaposleni koji su ambiciozni i zainteresovani za rast i razvoj se vrlo brzo osećaju demotivisano ako nemaju mogućnost da učestvuju u novim i izazovnim zadacima. Delegacija takvih zadataka zaposlenima povećava nivo njihove motivacije kao i posvećenost organizaciji. Efektivno liderstvo zahteva više delegacije. Lideri moraju da budu jasni oko toga šta zahtevaju od zaposlenih moraju da im pružaju podršku dok obavljaju zadatak. Podrška može da znači obaveštavanje članova odeljenja i drugih izvan odeljenja da je zadatak delegiran. Podrška takođe može da znači obezbeđivanje odgovarajućeg treninga i resursa za uspešno izvršavanje zadatka kao i redovna kontrola i pojašnjavanje očekivanih rezultata (Forster, 2004). Ukoliko nema konstantne kontrole zaposleni vrlo lako mogu da naprave grešku i donesu odluku koja nije u skladu sa ciljevima lidera i kompanije.

Ipak delegiranje nije poželjno kada su u pitanju privatni problemi. Ukoliko se odeljenje ili organizacija ne restrukturiraju u samokontrolišuće timove koji imaju odgovornost da sami ocenjuju učinak i daju povratnu informaciju i dalje je pitanje participativnog menadžmenta dužnost lidera. Na primer bilo bi nedolično za menadžera da pitanje disciplinovanja zaposlenog koji kasni prepušta svom potčinjenom ili da očekuje od njih da nadgledaju kontrolišu i procenjuju učinak pojedinca.

Lideri moraju pažljivo odabrati kome da delegiraju zadatke. Najlakši izbor za većinu menadžera je da delegiraju zadatak nekolicini poverljivih ljudi za koje znaju da će dobro obaviti zadatak. Iako je takav stav logičan i efektivan, bar na kratke staze lideri moraju pažljivo da odaberu pojedince koji su, pored toga što su pokazali potencijal i poseduju neophodne veštine za izvršenje poverenog zadatka, odlučni i motivisani da prihvate nove izazove. Sledbenik koji je sposoban i odlučan ali nije dobro izvršio jedan od poverenih zadataka i dalje može da bude dobar izbor ali možda ne bude uzet u obzir ako se lideri po inerciji oslanjaju

samo na nekolicinu zaposlenih. Delegiranjem zadataka raznovrsnoj grupi zaposlenih lider dobija bolji uvid u mogućnosti i potencijal svog tima ili odeljenja. Kreiranje klime koja toleriše greške i ohrabriranje kontinuiranog treninga je esencijalno za uspeh lidera.

1.4 Razlozi zbog kojih lideri ne delegiraju

Određene okolnosti opravdavaju nevoljnost lidera da delegiraju. U nekim slučajevima sledbenici nisu spremni da preuzmu veću odgovornost i zadatke na sebe. To se obično dešava u slučajevima kada su već previše opterećeni ili imaju visoko specijalizovane poslove tako da im se novi zadaci ne mogu delegirati. Takve situacije su retke i dobre strane delegacije nadmašuju loše. Najčešće korišćeni argumenti protiv delegacije prikazani su u tabeli 1.

Tabela 1 Izgovori za i protiv delegiranja

Izgovori za nedelegiranje	Kontra argumenti
Moji sledbenici nisu spremni.	Liderov posao je da pripremi sledbenike za nove zadatke i izazove.
Sledbenici nemaju potrebna znanja i veštine.	Liderov posao je da trenira sledbenike i obuči ih za nove zadatke i izazove.
Osećam se neprijatno da tražim od sledbenika da preuzmu deo mojih dužnosti.	Samo se par zadataka ne može delegirati.
Ja mogu brže i bolje sam završiti posao.	Odvajanjem vremena za trening zaposlenih oslobađa slobodno vreme na duže staze.
Zaposleni su prezauzeti.	Lideri i sledbenici moraju naučiti da balansiraju sa teretom obaveza tako što će utvrditi prioritete.
Ako moj zaposleni napravi grešku, ja sam kriv.	Tolerisanje grešaka i eksperimentisanje je esencijalno za razvoj i učenje.
Moj nadređeni može pomisliti da ne radim i ne trudim se dovoljno.	Delegiranje omogućava više vremena za strateške aktivnosti.

Gledanjem šire slike i uzimajući u obzir liderovu ličnu efektivnost kao i razvoj zaposlenih mnogi od gore navedenih izgovora prestaju da važe. Efektivna delegacija zahteva trud vreme i resurse ali omogućava lideru da se fokusira na strategijska pitanja umesto da se bavi svakodnevnim problemima. Ipak ličnost samog lidera kao i njegov karakter mogu sprečiti lidera da delegira. Potreba za kontrolom kao i strah od gubljenja iste su faktori koji utiču i sprečavaju lidera da delegira. Potreba za konstantnom moći može sprečiti lidere da delegira baš kao i strah da zaposleni mogu postati konkurencija lideru (McClelland, 1975).

2 Timovi i liderstvo

Upotreba timova u USA i drugim zemljama je jedan od glavnih trendova sa kraja dvadesetog veka. Mnoge organizacije su uvrstile timove u permanentni deo ako ne i kamen temeljac svojih organizacionih struktura. Timovi kreiraju formalnu strukturu kroz koju učestvovanje u donošenju odluka može biti ostvareno. Upotreba timova u USA i drugim zapadnim organizacijama je u velikoj meri bilo inspirisano Japanskim ekonomskim uspehom i korišćenjem participativnog menadžmenta (Nahavandi & Aranda, 1994). Iako timovi nisu uvek uspešni i često predstavljaju pozamašan izazov za organizaciju veliki broj organizacija nastavlja da koristi timove kao alat za povećavanjem nivoa kreativnosti, inovativnosti i kvaliteta.

2.1 Karakteristike timova

Mnogo godina organizacija je koristila grupe da postigne svoje ciljeve ipak koncept korišćenja timova kao centralnog elementa procesa donošenja odluka i učinka su novija pojava.

Jedna od najupečatljivijih odlika tima jeste potpuna posvećenost članova zajedničkom cilju i pristupu koji u većini slučajeva sami odaberu. Članovi moraju da se slože da je cilj tima vredan truda i napora kao i oko opšteg pristupu ispunjenja tog cilja. Takav dogovor obezbeđuje viziju i služi kao izvor motivacije članovima tima da postignu zacrtani cilj. Da bi uspeo članovi tima moraju da se osećaju odgovorno jedan za drugog kao i za organizaciju i rezultate njihovog rada. Treća karakteristika tima je kultura bazirana na poverenju i saradnji. Članovi tima su spremni da sarađuju prave kompromise da bi dostigli zajednički cilj.

Tabela 2 Razlike između grupa i timova

GRUPE	TIMOVİ
Svi članovi rade na ostvarenju zajedničkog cilja.	Svi članovi rade su potpuno posvećeni ostvarenju zajedničkog cilja kao i misiji koju su razvili
Menadžer je odgovoran za članove grupe.	Sve članovi su odgovorni jedan za drugog.
Članovi nemaju jasnu stabilnu strukturu i konflikti često izbijaju.	Članovi tima veruju jedan drugom i kultura ohrabruje saradnju.
Liderstvo je dodeljeno jednoj osobi.	Svi članovi učestvuju u liderstvu.
Grupa može da ostvari cilj.	Članovi tima ostvaruju sinergiju.

Pozitivna klima u timu ne znači da nema konflikta među članovima. Konflikt može da popravi kreativnost u timu kao i celokupni učinak ako se sa njim barata konstruktivno. Povezano sa timskom kulturom je i zajedničko liderstvo. Dok u grupi postoji jedan lider u timu se liderstvo deli među članovima. Timovi dele sinergiju što znači da tim kao celina može da postigne više nego pojedinac zasebno. Kombinovanje napora, znanja i veština često rezultuje većim učinkom a organizaciji mogu doneti smanjenje troškova zbog manje potrebe za kontrolom, veću posvećenost zaposlenih i veću fleksibilnost (Cordery, 2004).

2.2 Samokontrolišući timovi

Uloga tradicionalnih lidera i menadžera je da obezbede kontrolu i komandu, lider u timu ima ulogu da potpomogne procese i obezbedi podršku timu. Lider postavlja generalni pravac i ciljeve dok članovi tima donose sve odluke i implementiraju ih. Ova nova uloga je karakteristična za samokontrolišuće timove koji se sastoje od zaposlenih sa potpunom menadžerskom kontrolom za svoj rad. Organizacije, kao što su: "Toyota", „General Foods“, i „Procter & Gamble“, decenijama koriste samokontrolišuće timove (Fisher, 1993). Samokontrolišući timovi ispoljavaju sledeće karakteristike :

- Moć da sami organizuju svoj posao. Oni mogu da postave ciljeve planiraju resurse, prate kvalitet i implementiraju odluke
- Članovi poseduju različita znanja i veštine. Članovi tima mogu da budu iz marketinga, finansija, proizvodnje, dizajna itd. Bez širokog spektra znanja i veština svojih članova, tim ne može da organizuje sav posao uspešno.
- Izostanak spoljnog menadžera. Tim ne mora da daje izveštaje menadžeru izvan tima. Članovi tima se brinu o svom budžetu i učinku kroz zajedničko liderstvo.
- Moć da implementiraju svoje odluke. Timovi imaju moć i resurse da implementiraju svoje odluke.
- Koordinacija i kooperacija sa drugim timovima i pojedincima koji su zahvaćeni odlukama tima. Uzevši u obzir činjenicu da su timovi nezavisni i ne moraju formalno da izveštavaju menadžera o svojim akcijama, timovi sami moraju da koordiniraju svoje zadatke i aktivnosti da osiguraju integraciju.
- Timsko vođstvo bazirano na podršci. Liderstvo u timu se često rotira, od jednog člana do drugog, u zavisnosti na eksperti člana u rešavanju određene situacije. Umesto lidera koji govori drugima šta da rade, postavlja ciljeve ili nadgleda učinak, lider u timu se stara da tim ima sve neophodne resurse koji su im neophodni. Podrška podrazumeva olakšavanje timu da dođe do cilja i otklanjanje eventualnih prepreka.

Uspeh tima zavisi od mnogo faktora. Članovi tima moraju da budu pažljivo odabrani tako da se njihova znanja i veštine nadopunjuju. Članovi tima moraju da se fokusiraju i da budu posvećeni cilju tima. Pojedinci dovedeni iz različitih odeljenja kao na primer marketinga proizvodnje moraju da ostave iza sebe način razmišljanja karakterističan za grupu tj za odeljenje i posvete se timu i ostvarenju njihovog cilja. Zadatak tima mora biti kompleksan i opskrbljen svim neophodnim resursima za ostvarenje istog. Takođe tim mora da ima dovoljno autoriteta i moći da uspešno izvrši zadatak. Građenje efektivnog tima je dugotrajan proces i zahteva veštine razvijanja poverenja kao i tehničku potporu. Razvoj poverenja, zajedničke vizije i sposobnosti tima da radi zajedno zavise od više faktora kao što su otvorena komunikacija, integritet, nagrade za kooperaciju,

sposobnosti članova tima i njihova posvećenost. Najvažniji od svih faktora jeste taj da članovi tima moraju verovati svom lideru i jedan drugom.

2.3 Pomaganje timu da postane efektivniji

Iako usavršavanje pojedinih članova tima da budu kompetentniji i efektivniji utiče na sposobnost celokupnog tima da bude produktivniji, često je neophodno dovesti specijalizovanu podršku timu da bi se postigla željena sinergija. Moguće timske aktivnosti namenjene treningu uključuju (Day, Gronn & Salas, 2004):

- Građenje tima - aktivnosti usmerene ka razjašnjavanju ciljeva tima i uloga svakog člana kao i postavljanje okvira prihvatljive interakcije članova.
- Unakrsni trening da se osigura da svi članovi tima razumeju međusobne zadatke.
- Trening koordinacije sa ciljem da se članovima tima omogući da rade zajedno i poboljšaju komunikaciju i koordinaciju.
- Samokorekcija da se nauče članovi tima da nadgledaju procenjuju svoj učinak i da ispravljaju tj. poboljšavaju svoju komunikaciju sa ostalim članovima.
- Trening samopouzdanja i odlučnosti sa ciljem da se pomogne članovima tima da se izraze na najbolji mogući način kada zahtevaju, daju povratnu informaciju drugom članu i td.

3 Transakciono liderstvo

Transakciono liderstvo je bazirano na konceptu razmene između lidera i sledbenika. Lider omogućava sledbenicima neophodne resurse i nagrade u zamenu za motivaciju, produktivnost i efektivno izvršenje zadataka. Ova razmena i koncept obezbeđivanja nagrada za očekivano ponašanje i rezultate, koji se nalazi u srži mnogih teorija motivaciji liderstva kao i menadžmenta. Transakciono liderstvo se može pojaviti u dve forme: koncept potencijalne nagrade i upravljanje po izuzetku (Bass, 1985).

3.1 Koncept potencijalne nagrade

Koncept potencijalne nagrade znači da lider obezbeđuje sledbenike sa obećanom nagradom kada sledbenici ostvare dogovorene ciljeve. Kada se

ovom teorijom dobro upravlja potencijalne nagrade su veoma zadovoljavajuće i korisne lideru sledbenicima kao i samoj organizaciji. Ovaj koncept je deo svakog treninga za lidere na kojima se lideri uče da učvrste odgovarajuće ponašanje a obeshrabre neodgovarajuće ponašanje.

3.2 Menadžment izuzetkom

Menadžment izuzetkom je stil liderstva gde lider daje malo ili nimalo uputstava zaposlenima i uključuje se samo kada dođe do greške tj. odstupanja od zacrtanog plana. U ovom stilu vođstva lideri su pasivni i indiferentni prema zaposlenima i njihovim zadacima. Lideri se oslanjaju na disciplinu i kaznu kojom koriguju ponašanje zaposlenih. Iako je zaposlenima data sloboda da sami odlučuju dok ne pogreše odsustvo podrške i pozitivne radne atmosfere je osetno i stvara veliki pritisak na zaposlene. Iako se u retkim slučajevima ovo vođstvo pokazalo kao uspešno veći je broj onih organizacija kod kojih je transakciono vođstvo krivo za minimalan učinak i malu motivaciju. Transakciono liderstvo ne inspiriše zaposlene na duže već samo na kraće staze i daje trenutne rezultate.

4 Transformaciono liderstvo

Mnogi naučnici su se bavili proučavanjem liderstva, tako, (Bass, 1985, 1990b; Bennis & Nanus, 1985; Conger & Kanungo, 1998) predlažu da u današnje vreme organizacijama je potrebno liderstvo koje inspiriše zaposlene i omogućava im da donesu revolucionarnu promenu. Liderstvo harizmom, je liderstvo u kome lider i njegovi sledbenici stvaraju intenzivnu emotivnu vezu. Rezultat te veze je kompletna lojalnost i poverenje i imitacija lidera od strane sledbenika. Sledbenici su inspirisani da implementiraju liderovu viziju. Jaka lojalnost i poštovanje veze koja se stvorila kao i liderove vizije su dobar početak svake revolucionarne promene u organizaciji.

Pored harizme u transformacionom liderstvu veoma je važna liderova sposobnost da stimuliše sledbenike u kreativnom rešavanju problema. Lider i njegovi sledbenici preispituju postojeće vrednosti i pretpostavke i traže nova rešenja (Shin & Zhou, 2003). Ohrabrujući sledbenike da posmatraju probleme na novi način lideri ih inspirišu da rade i šire limit svojih mogućnosti. Veza i harizma koja sledbenike veže za lidera obezbeđuje podršku i

sprečava sledbenike da se osećaju izolovano. Intelktualna stimulacija podrazumeva jaku komponentu osposobljavanja zaposlenih, njihovo samopouzdanje raste kao i njihove sposobnosti. Transformaciono liderstvo je pokazalo da unapređuje zaposlene i povećava nivo njihove samostalnosti i samopouzdanja.

Još jedan bitan faktor u transformacionom liderstvu je obzirnost. Lider mora svakog svog sledbenika tretirati drugačije (u zavisnosti od toga kakva je ličnost) pravično obezbeđujući svakom pažnju koja mu je potrebna. Kao rezultat sledbenici se osećaju ohrabreni, motivisani, osećaju da napreduju i poboljšava im se učinak (Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002). Liderova obzirnost dodatno omogućava da se karakteristike i sposobnosti svakog sledbenika na najbolji način iskoriste za potrebe organizacije.

Harizma, intelektualna stimulacija i obzirnost kada se iskombinuju omogućavaju lideru da započne neophodne promene u organizaciji. Harizma i emotivna vezanost prevazilazi emotivne i psihološke otpore promeni. Intelktualna stimulacija omogućava nova rešenja i inovacije i unapređuje sposobnosti zaposlenih. Jedinствена veza koja se stvara između vođe i sledbenika daje dodatan podstrek zaposlenima. Dok transakciono liderstvo podržava održavanje rutine u organizaciji transformaciono liderstvo omogućava adaptaciju na promene u okruženju.

Transformaciono liderstvo je jedno od trenutno najpopularnijih i najistraživanijih teorija o liderstvu. Prema Kelleru (1992) transformaciono liderstvo može da pomogne razvoju grupe i da dovede do veće satisfakcije zaposlenih (Ross & Offerman, 1997). Druge studije posmatraju faktore koji mogu da ohrabre i vode do transformacionog liderstva uključujući karakteristike sledbenika (Dvir & Shamir, 2003), kao i stav lidera prema promeni i uticaj nadređenih (Bommer, Rubin, & Baldwin, 2004). Veliki broj skorašnjih studija proširuje koncept povezujući lične karakteristike za transformaciono liderstvo. Na primer: jedna studija predlaže da ženski transformacioni lideri formiraju jedinstvene veze sa svakim od svojih sledbenika predlažući da je ženama bliži stil vođenja orijentisan na među ljudske odnose (Yammarino, 1997). Žene lideri često ispoljavaju brigu za druge i kooperaciju (Eagly, Karau, & Makhijani, 1995), osobine koje su povezane sa

transformacionim liderstvom. Dodatna istraživanja su neophodna najviše da se utvrdi mera transformacionih i transakcionog liderstva (Yukl, 1999) kao i faktora koji dovode do upotreba transformacionog liderstva od strane samih lidera.

Veoma je lako naučiti lidera o nagradama i kaznama kojima može da modifikuje ponašanje zaposlenih ali je veoma teško naučiti lidera kako da inspiriše svoje sledbenike i da ih intelektualno stimuliše. Iako neki naučnici povezuju transformaciono liderstvo sa emotivnom inteligencijom (Gardner & Stough, 2002), ova povezanost zahteva dodatna istraživanja.

5 Super i samoliderstvo

Prema, Charles Manz & Henry Sims predlažu model liderstva koji uključuje superliderstvo i samoliderstvo svakog člana tima (Manz, 1992) (Manz&Sims, 1987) (Manz&Sims, 2001).

Super liderstvo je proces vođenja ljudi tako da oni sami sebe vode. Dok su, Manz i Sims (2001) predložili da umesto koncepta u kome bi se lideri služili strahom kao glavnim oružjem treba da se fokusira na koncept u kome bi lideri nadahnjivali svoje sledbenike da budu posvećeni i ohrabivali ih da sami donose odluke kao i da prihvate odgovornost do te mere da im više lider i nije potreban.

Super liderstvo u okviru tima znači da svi članovi tima postavljaju ciljeve, posmatraju procenjuju, kritikuju, pružaju podršku i nagrađuju jedan drugog kao i same sebe. U takvom okruženju potreba za liderom je smanjena. Članovi tima sami odlučuju šta im je potrebno i kako to da postignu. Povećana upotreba tehnologije, revolucija informacija i nadmoć obrazovanih radnika podržavaju potrebu za super liderstvom. Prema, (Manz & Neck, 1999) (Manz & Sims, 2001) super liderstvo podrazumeva razvijanje pozitivnog i motivacionog načina razmišljanja. Pojedinci i timovi traže i razvijaju okruženje koje podržava pozitivnu i motivacionu radnu klimu i način razmišljanja:

- *postavljanje ličnih ciljeva* - Individue i timovi postavljaju ciljeve i rezultate koje žele da dostignu.

- *samoprocena* - Članovi tima posmatraju svoj učinak, kao i učinak drugih članova tima i pružaju povratnu informaciju.
- *samonagrađivanje* - Članovi tima pružaju podršku i nagrađuju jedni druge za postignute rezultate.

Zaključna razmatranja

Na osnovu izloženog, mogu se izvući sledeći zaključci:

- Uloga lidera se menja od uloge glavnokomandujućih do uloge trenera svojih timova.
- Lideri su oni koji brinu o svom timu i pomažu im da ostvare svoje ciljeve pružajući im podršku, instrukcije, resurse, razrešenje konflikta ukoliko do njih dođe.
- Savremeni lideri i dalje ispunjavaju uloge tradicionalnih lidera ali samo kada se to od njih zatraži. Oni se mešaju samo kada je neophodno, pomažu timu obezbeđujući resurse koji su neophodni da se reše problemi i implementiraju rešenja. Centralna aktivnost savremenih lidera jeste da ocene veštine i sposobnosti tima i omoguće im da se nadograde.
- Liderstvo je kreirano od strane tima a zatim iskorišćeno kao resurs ili kapital u ispunjenju zadataka. Kao takvi svi članovi tima dele liderstvo kao funkciju koja timu pomaže da funkcioniše bolje.

Preporuke za ponašanje lidera, bazirane na transformacionom konceptu liderstva, su sledeće:

- Obezbeđivanje jasne vizije.
- Ohrabivanje kreativnosti kroz unapređenje zaposlenih, nagrada i tolerisanja greški.
- Postavljanje visokih očekivanja i obezbeđivanje podrške.

Uloga lidera po konceptu superliderstva je da vode zaposlene uče ih i omoguće stvaranje super liderstva i potpunog osamostaljivanja zaposlenih.

Super liderstvo nameće pitanja:

- Da li je koncept lidera postao zastareo?
- Šta će se desiti sa liderima i liderstvom kada svi zaposleni postanu samostalni i samodovoljni?

Mnogi menadžeri i organizacioni lideri brinu da će ostati bez posla kada dođe ovo vreme.

Transformaciono liderstvo je pokazalo da unapređuje zaposlene i povećava nivo njihove samostalnosti i samopouzdanja.

Odgovor na ova pitanja je kompleksan i zavisi od lidera kao i specifičnosti same situacije. Neki lideri se osećaju veoma prijatno u timu dok se neki osećaju

veoma neprijatno. Lideri koji se osećaju prijatno u timu će se lako prilagoditi promenama koje nastupaju dok će se druga grupa lidera boriti da povrati moć i kontrolu koju su imali.

Jedno je sigurno, promene u funkciji lidera nastupaju velikom brzinom.

Citirani radovi

- Bass, M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, M. (1990b). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. *Organizational Dynamics* 18, no. 3: 19–36.
- Bennis, W.G., and Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper and Row.
- Bommer, W. H., Rubin, R. S. and Baldwin T.T. (2004). Setting the stage for effective leadership: Antecedents of transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly* 15:
- Conger, J. A., Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Corderey, J. (2004). Another case of the Emperor's new clothes? *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77
- Day, D.V., Gronn, P., and E. Salas. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly* 15.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., and Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance in a field experiment. *Academy of Management Journal* 45.
- Dvir, T., Shamir, B. (2003). Follower development characteristics as predicting transformational leadership: A longitudinal field study. *The Leadership Quarterly* 14.
- Eagly, A. H., Karau, S. J., Makhijani, M.G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin* 117.
- Fisher, K. (1993). *Leading self-directed work teams*. New York: McGraw-Hill.
- Forster, T. (2004). Using delegation as a developmental tool: Methods and benefits. *Training Journal* May.
- Gardner, L., Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership and Organizational Development Journal* 23 (1/2):
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. 1980. *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Keller, R.T. (1992). Transformational leadership and the performance of research and development project groups. *Journal of Management* 18.
- Manz, C. C. (1992). Self-leading work teams: Moving beyond self-management myths. *Human Relations* 11.
- Manz, C. C., and Sims, H. P. Jr. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly* 32
- Manz C. C., and Sims, Jr. H. P. (2001). *The new super leadership: Leading others to lead themselves*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publisher Inc. 2001.
- Manz, C. C., Neck, C. (1999). *Mastering self leadership: Empowering yourself for personal excellence*, 2nd edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. New York: Irvington
- Nahavandi, A., Aranda, E. (1994). Restructuring teams for the re-engineered organization. *Academy of Management Executive* 8

Ross, S. M., Offerman, L. R. (1997). Transformational leaders: Measurement of personality attributes and work group performance. *Personality and Social Psychology Bulletin* 23.

Shin, S. J., Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal* 46.

Swan, K. (2000). Difference is power. *Fast Company* (July): 258–266.

Truby, M. (2003). Bill Ford Jr. carries on family traditions. *The Detroit News*. Accessed online at www.detroitnews.com/2003/specialreport/0306/09/f05-186877.htm

Yammarino, F. J., Dubinsky, A. J., Comer, L. B., and Jolson, M. A. (1997). Women and transformational and contingency reward leadership: A multiple-levels-of-analysis perspective. *Academy of Management Journal* 40.

Yukl, G.A. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly* 10(2), 285-305

Datum prve prijave: 19.09.2012.

Datum prihvatanja članka: 26.11.2012.

Kako citirati ovaj rad?

Style – **APA Sixth Edition:**

Trmčić, S., Milinković, O., & Trmčić., M. (2013, 01 15). Konceptualni okvir - liderstvo. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 1(1), 101-110. Retrieved from www.meste.org/fbim/FBIM_1_2013/_11.pdf

Style – **Chicago Fifteenth Edition:**

Trmčić, Snežana, Ozrislava Milinković, and Marko Trmčić. "Konceptualni okvir - liderstvo." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE NVO) 1, no. 1 (01 2013): 101-110.

Style – **GOST Name Sort:**

Trmčić Snežana, Milinković Ozrislava and Trmčić. Marko Konceptualni okvir - liderstvo [Journal] = Konceptualni okvir - liderstvo // *FBIM Transactions* / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE NVO, 01 15, 2013. - 1 : Vol. 1. - pp. 101-110.

Style – **Harvard Anglia:**

Trmčić, S., Milinković, O. & Trmčić., M., 2013. Konceptualni okvir - liderstvo. *FBIM Transactions*, 15 01, 1(1), pp. 101-110.

Style – **ISO 690 Numerical Reference:**

Konceptualni okvir - liderstvo. Trmčić, Snežana, Milinković, Ozrislava and Trmčić., Marko. [ed.] Zoran Čekerevac. 1, Beograd : MESTE NVO, 01 15, 2013, *FBIM Transactions*, Vol. 1, pp. 101-110.



MEĐUNARODNI ASPEKTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U POSLOVNOM AMBIJENTU

INTERNATIONAL ASPECTS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN BUSINESS ENVIRONMENT

Marija Živanović

Gradska uprava Grada Kragujevca, Trg slobode 3, 34000 Kragujevac, Republika Srbija

© MESTE NGO

Sažetak:

Bilo koja kompanija koja danas posluje na tržištu suočava se sa problemom globalizacije. Profitabilan nastup kompanije uslovljen je postojanjem dobrog marketing koncepta tj. optimalnim kombinacijama instrumenata marketinga. Budućnost profitabilnog poslovanja opredeljuje efikasnost uključivanja ljudskih resursa. Oni su osnovna premisa za uspešno sprovođenje marketinških aktivnosti u preduzeću. Svi elementi marketing miksa su podjednako značajni, svaki od njih ima svoju ulogu i područje uticaja na ciljni tržišni segment, međutim bez dobro organizovanog i efikasnog sistema komuniciranja kompanije sa tržištem, odnosno šire posmatrano - sa okruženjem, ona neće moći uspešno da ostvari svoj komunikacioni ili ekonomski cilj. Marketinška strategija kompanije će se bazirati na tome koju poziciju u odnosu na direktnu konkurenciju na tržištu ima odabrani proizvod u očima potrošačke ciljne grupe (idealnih mušterija). Upravljanje ljudskim resursima kao proces vođenja kadrovske politike treba da osigura što veću produktivnost zaposlenih. Za prognozu uslova u kojima će kompanije poslovati u budućnosti neophodna je adekvatna uloga ljudskih resursa. U radu se prikazuju aktuelni pristupi međunarodnog upravljanja ljudskim resursima.

Ključne reči:

ljudski resursi, međunarodni marketing, menadžment

Abstract:

Any company that operates in the market today is faced with the problem of globalization. Profitable company performance is conditioned by the existence of a good marketing concept, i.e. optimal combination of instrument marketing. The future profitable operations determine the efficiency of the inclusion of human resources. They are the basic premise for the successful implementation of marketing activities in the company. All elements of the marketing mix are equally important, each of them has its own role and area of impact on the target market segment, but without a well-organized and efficient system of communication with the company's market and more broadly - with the environment, it will not be

Adresa autora:

Marija Živanović

marija_milicevic_kg@yahoo.com



able to successfully achieve their communication or economic objective. The marketing strategy of the company will be based on the fact that the position in relation to the direct competition in the market has chosen product in the eyes of the consumer target groups (ideal client). Human resource management as a process of keeping the personnel policy should ensure greater employee productivity. For the prediction of conditions in which the company will operate in the future, it is necessary to appropriate the adequate role of human resources. The paper presents current approaches to the international human resource management.

Keywords: human resources, international marketing, management

1 Uvod

Rad je posvećen analizi uloge ljudskih resursa u poslovnom sistemu. Cilj je, da se ukaže na značaj zaposlenih i objasni uloga ljudskih resursa u pružanju podrške efikasnom poslovanju.

Neophodno je predstaviti suštinu i značaj razvoja kadrova, njihovog upravljanja kao procesa vođenja kadrovske politike u domenu poslovanja više povezanih preduzeća, kao i način na koji oni funkcionišu u kompanijama koje posluju na globalnom nivou.

Implementacija i uspostavljanje procesa permanentnog zapošljavanja kadrova osnov je za unapređenje produktivnosti poslovanja preduzeća kao i kreiranja konkurentne prednosti na međunarodnom tržištu.

2 Analiza ljudskog faktora u međunarodnom marketingu i menadžmentu

Sa procesom globalizacije i ekspanzijom kvaliteta, kao i težnjom da se ostvari maksimalna produktivnost uz minimalne troškove, ljudski resursi su zauzeli centralno mesto u strateškom poslovanju. Preduzeća pored finansija i tehnologije moraju imati lojalne zaposlene kako bi mogla da opstanu u konkurentnom okruženju koje se sve brže menja.

Međunarodni marketing potencira uspostavljanje i održavanje tesnih i dugoročnih relacija kupaca i zaposlenih, stavljajući ih u središte svojih poslovnih odluka, prilagođavajući im se i nastojeći da zadovolji sve njihove potrebe. Od suštinskog značaja za uspeh u preduzeću je zapošljavanje pravih ljudi u pozitivnom poslovnom ambijentu, s ciljem ostvarivanja konkurentne prednosti.

Međunarodni menadžment podrazumeva efikasno korišćenje ljudskih resursa kao i njihovo usmeravanje prema datim ciljevima u preduzeću. Uspeh u usmeravanju ljudi prema postavljenim ciljevima zavisi od aktivnosti međunarodnih menadžera kao i njihove

sposobnosti da na pravi način iskoriste raspoložive resurse.

Kadrovi predstavljaju bazu poslovanja preduzeća. Sama kadrovska struktura inicira podizanje stručnog nivoa i osposobljavanje pojedinaca da izvršavaju složenije zadatke u preduzeću.

2.1 Unapređenje marketinga u uslovima poslovanja kriznog menadžmenta

Za uspeh preduzeća na globalnom nivou, neophodni su ne samo tehničko-tehnološko znanje, već i sposobnost da se to znanje upotrebi u zadovoljenje potreba kupaca. U cilju postizanja prosperiteta preduzeća važno je da menadžeri budu istovremeno i lideri efikasnog ekonomskog poslovanja (Đuričin, Janošević, & Kaličanin, 2009).

Sušтина marketing filozofije je da preduzeće ne bude orijentisano na proizvodnju samo proizvoda/usluga, već i na kupovinu kupaca.

Lojalnost kupaca na tržištu je posebno važna u kontekstu ekspanzioniziranja rasta preduzeća.

Globalizacija, tehnološki razvoj, deregulacija otvaraju nove šanse preduzećima i njihovim konkurentima.

Prema istraživanjima svetske i naše nauke i prakse veliki broj preduzeća ima poteškoća kod proširenja na globalno tržište (Senić & Lukić, 2009).

2.2 Međunarodni marketing i upravljanje ljudskim resursima

Sam koncept međunarodnog marketinga definiše se kao inicijator kreativne funkcije biznisa. Uz porast globalizacije, kao značajnog fenomena poslovanja, menadžeri naših kompanija bivaju sve više okupirani razvojem kako domaćeg, tako i međunarodnog tržišta (Đorđević, 2005).

Za prognozu uslova u kojima će kompanije poslovati u budućnosti neophodna je adekvatna uloga ljudskih resursa. Poslovna vizija preduzeća, obim događaja, kratko vreme za donošenje odluka kao i potreba da

se u svakoj situaciji donese najbolje moguće rešenje, povećavaju uloge menadžera i podstiču njihovu kreativnost u preduzećima.

2.3 Analiza okruženja u međunarodnom poslovanju

Okruženje predstavlja šansu za svako preduzeće, ali u konvencionalnom marketingu i pretnju, ukoliko menadžeri ne shvataju da je uloga preduzeća nekada i iniciranje promena.

S obzirom da su važna tri tipa okruženja, i to: opšte, konkurentsko i interno, mora se imati u vidu da je neophodno stalno unapređenje marketinga kao imperativa za razvijanje ekonomskih i marketinških faktora okruženja. Povećanje dinamičnosti, kompleksnosti, kao i sve veće zavisnosti preduzeća od okruženja dovodi do zaokreta u stvaranju jednog strategijski orijentisanog sistema upravljanja preduzećem. Ubrzan privredni razvoj sugerise nova znanja koja moraju biti u skladu sa istim iz okruženja, jer je to uslov opstanka na današnjem globalnom tržištu. Promene koje se dešavaju u spoljnjem okruženju, posebno u novim tehnologijama, utiču na strategiju i planiranje u organizacijama.

3 Međunarodni aspekt upravljanja ljudskim resursima

Danas sve veći broj kompanija izložen takmičarskim pritiscima, deluje preko međunarodnih granica u potrazi za resursima. Međunarodna aktivnost jedne kompanije ima ključnu ulogu u determinisanju prava zaposlenih kao i strukture odeljenja za ljudske resurse.

Strateško upravljanje ljudskim resursima treba sa jedne strane da uskladi strategijske potrebe organizacije, a sa druge efikasnije uposli ljudske resurse.

Strateški pristup ljudskim resursima podrazumeva i investiranje u ljudske resurse, jer udeo ljudskog kapitala određuju znanja i veštine koje pojedinci stiču. Znanja i veštine u velikoj meri utiču na performanse zaposlenih, tako da je obrazovanje vrlo značajan faktor ekonomskog razvoja jedne zemlje i pojedinačnih kompanija. To stremi ka ostvarenju ekonomskih i socijalnih ciljeva.

3.1 Nacionalno poreklo ljudskih resursa

Savremena globalna tržišta potenciraju da je najvažnije razmišljati drugačije od ostalih, do realizacije samih ideja.

Profitabilan nastup kompanije na tržištu je uslovljen postojanjem dobrog marketing koncepta, tj. optimalne kombinacije instrumenata marketinga.

Brojne kompanije u svetu u poslovanju sa nerazvijenim zemljama angažuju svoje stručne kadrove. Nasuprot tome, kada je reč o uspostavljanju poslovnih odnosa sa razvijenim zemljama angažuju kadrove iz tih zemalja.

Danas, brojni građani jedne zemlje žive i rade u drugoj zemlji, te je proces angažovanja ekspatriata u uskoj korelaciji sa specifičnim tehničkim veštinama.

Na taj način kompanije primenjuju strategiju standardizacije u nastupima na međunarodnom tržištu.

Kao dokaz globalne orijentacije poslovanja navodi se angažovanje eksperata iz inostranstva koji poseduju specijalizovana znanja i veštine od strane domaćih kompanija. Ova značajna strategija korišćenja ljudskih resursa ima sve širu primenu u globalnim uslovima poslovanja.

3.2 Međunarodna politika ljudskih resursa

Međunarodna politika igra značajnu ulogu u određivanju položaja zaposlenih u poslovnom svetu. Ključni pristupi u sagledavanju međunarodne politike ljudskih resursa jesu:

- Etnocentrična
- Policentrična
- Geocentrična orijentacija

Etnocentrična podrazumeva angažovanje menadžera iz našeg okruženja, što može usloviti brojne barijere u lokalnoj sredini, jer zaposleni u jednoj firmi mogu pomisliti da strani menadžeri nemaju razumevanja za njihove potrebe (Đorđević, 2005). Primera radi, mogu se uočiti dve osnovne razlike između japanskih i američkih kompanija. Japanski direktori zastupaju stav da kompanija postoji zbog zaposlenih i akcionara, dok američki nastoje da maksimiziraju interese akcionara. Ova orijentacija se primenjuje najčešće kada preduzeće otpočinje proces internacionalizacije poslovanja.

Policentrična uključuje lokalne menadžere, koji pripadaju lokalnoj kulturi i podrazumeva izvestan

stepen autonomije u donošenju njihovih odluka. Obuku ovih menadžera organizuju velike međunarodne kompanije. U policentričnim orijentacijama poslovanja stvarni vlasnik kompanije se samo u retkim prilikama identifikuje.

U Geocentričnoj orijentaciji menadžment multinacionalnog preduzeća zastupa tezu da je neophodno globalno razmišljanje kako bi se preduzeće uspešno prilagodilo uslovima u okruženju. Geocentrična orijentacija pruža pomoć kompanijama u pronalaženju globalnih menadžera. Na taj način se može ojačati mreža upravljanja, idealna za sprovođenje međunarodnog poslovanja.

3.3 Značaj upravljanja ljudskim resursima

Insistiranjem na predstavljanju jednog proizvoda kompanije, na drugačiji način, u prvi plan izlazi ljudski potencijal, kao i splet originalnih, kreativnih i inovativnih ideja. Od zaposlenih u prvoj liniji poslovanja zahteva se izvanredno zalaganje kao i besprekorna usluga, koja nadmašuje konkurentsku prirodu.

Specifičnosti i značaj ljudskih resursa (Jovanović-Božinov & Cvetkovski, 2004) jesu:

- „ljudski resursi, za razliku od ostalih resursa, mogu da stave u funkciju sve umne, fizičke i druge potencijale kojima raspolažu;
- ljudski potencijali, dobro ukomponovani i usmereni u pravcu timskog koncepta rada, obezbeđuju sinergijski efekat, koji ukupne rezultate rada čini većim od pojedinačno ostvarenih rezultata;
- rezultati rada pojedinaca, grupa, timova i organizacije u celini, između ostalog, zavise i od ponašanja i motivisanosti zaposlenih i menadžera u kompanijama;
- jedino čovek može oblikovati viziju, projektovati strategiju, imati ideje, stvarati kreacije, osmišljavati nove proizvode i slično;
- pojedinačna znanja, sposobnosti i kvalitet predstavljaju osoben i po mnogo čemu jedinstven potencijal organizacije, naročito ako se dobro ukomponuju i na pravi način usmere ka ostvarivanju organizacionih ciljeva;
- ljudski resursi imaju dugoročan uticaj na poslovanje organizacije, između ostalog i zbog toga što se dejstvo određenih odluka i promena može godinama odražavati na ukupne efekte poslovanja;

- odnos organizacije prema ljudskim resursima ima višestruko dejstvo – ekonomske, socijalne i zdravstvene prirode;
- ljudski resursi imaju sposobnost samoobnavljanja i razvoja, tim pre što se upotrebom ne obezvređuju i ne smanjuju, već potvrđuju i povećavaju;
- ljudski resursi su povezani sa svim poslovnim funkcijama;
- investiranje u ljudske resurse je isplativije od investiranja u bilo koje druge resurse.”

3.4 Ciljevi upravljanja ljudskim resursima

U svrhu postizanja određenih ciljeva u organizaciji, menadžment ljudskih resursa mora da ispuni određene zahteve, koji će uticati na poboljšanje rada zaposlenih, a samim tim i njihovu veću produktivnost u organizaciji. Kroz zadovoljenje i ispunjenje zahteva osnovnog i najvrednijeg resursa u preduzeću, dolazi se do ispunjenja ciljeva, kojima se teži. Ukoliko menadžment ljudskih resursa nije u stanju da upravlja ljudskim resursima, to može da utiče na poslovanje, a u najgorem slučaju i opstanak te organizacije.

Međunarodni aspekt upravljanja ljudskim resursima obuhvata ostvarivanje sledećih ciljeva:

Funkcionalni cilj - funkcija upravljanja ljudskim resursima jeste da pruža doprinos organizaciji, kako bi ona ostvarila svoje ciljeve i realizovala organizacionu strategiju. Resursi treba što racionalnije i efikasnije da se koriste, u ostvarenju organizacionih ciljeva.

Organizacioni cilj - kao što smo već istakli, za organizaciju je ključni faktor ljudski resurs. Menadžment ljudskih resursa utiče na efikasnost kao i motivaciju zaposlenih u preduzeću.

Društveni cilj - u svakodnevnim ljudskim odnosima društvene norme kao i sistemi vrednosti su veoma važni u ostvarivanju dobre komunikacije. Biti etički i društveno odgovoran prema potrebama i izazovima društva i minimizirati negativne uticaje tih zahteva na poslovne organizacije je takođe jedan od značajnih ciljeva, ne samo za upravljanje ljudskim resursima, već i menadžmenta u celini.

Lični cilj – lična satisfakcija zaposlenih je najvažnija za svaku organizaciju, ali nije dovoljno zadovoljiti zaposlene samo u poslovnom smislu, već je neophodno pomagati im i u ostvarenju njihovih ličnih ciljeva. Samo na taj način može se zadobiti njihovo

poverenje, a zaposleni će biti zadovoljni i motivisani za napredak kao i lični doprinos organizaciji.

Svaki od navedenih ciljeva bitno utiče na upravljanje ljudskim resursima, čime se značajno unapređuje poslovanje u organizaciji. Preduslov za uspeh je svakako konstruktivna saradnja svih nivoa menadžmenta kao i zaposlenih.

4 Organizacione karakteristike i primena ljudskih resursa u međunarodnom poslovanju

4.1 Faze procesa upravljanja ljudskim resursima

Proces upravljanja ljudskim resursima obuhvata sedam osnovnih aktivnosti, i to (Čerović, 2009):

- 1) Planiranje ljudskih resursa, predviđa da se potrebe za osobljem zadovoljavaju kontinuirano i na adekvatan način,
 - a) analizom unutrašnjih faktora;
 - b) analizom okruženja .
- 2) Rekrutovanje, čiji je cilj adekvatan izbor kandidata za određeni posao, a prema planu ljudskih resursa,
- 3) Selekcija, koja uključuje podnošenje referentne liste, proveru znanja, intervju e i sl.;
- 4) Uvođenje u radnu sredinu (socijalizacija), upoznavanje sa organizacijom, korporativnom kulturom, poslovima;
- 5) Procena učinka, pri čemu mali učinak zahteva korektivne mere, a visok učinak - nagrade;
- 6) Obuka i usavršavanje koji su fokusirani na povećanje sposobnosti radnika i pripremu za novo radno mesto. Firme koje se takmiče na globalnom tržištu često ugrađuju programe za globalnu obuku. Programi obuke u okviru naših preduzeća se sastoje od grupnih sastanaka, seminara, kurseva stranih jezika i dr.
- 7) Unapređenje, premeštaji, degradiranja i razrešenja kao odraz vrednosti nekog radnika za organizaciju.

Koraci koji nam pomažu da shvatimo kako teče sam proces upravljanja ljudskim resursima jesu (Dessler, 2007):

- Analiza poslovanja (utvrđivanje prirode posla svakog zaposlenog);
- Planiranje radnih mesta i regrutovanje kandidata za posao;
- Odabir kandidata za posao;
- Usmeravanje i obuka novih radnika;
- Procena učinka;
- Upravljanje nadnicama i platama (kako se odužiti zaposlenima za radni učinak);
- Pružanje podsticaja i beneficija zaposlenima;
- Komunikacija (intervjui, savetovanja, sankcije);
- Obuka i usavršavanje zaposlenih.

Politika upravljanja kadrovima obuhvata sledeće konstitutivne elemente (Torrington, Hall, & Taylor, 2004):

- Prisustvo na sigurnom radnom mestu;
- Rekrutovanje pravih ljudi;
- Širok spektar samostalnih timova kao i decentralizaciju;
- Visoke nadoknade koje su u tesnoj vezi sa organizacionim rezultatima rada;
- Velika izdvajanja za obučavanje kadrova;
- Smanjivanje razlika u statusu kao i razmenu informacija.

4.2 Faktori koji utiču na efikasnost zaposlenih

Izvlačenje najboljeg iz radne snage oduvek je bio najvažniji zadatak menadžmenta, uključujući i razdoblje koje je prethodilo razvoju naučnih metoda menadžmenta.

Ciklus radne efektivnosti podrazumeva tri ključna aspekta efektivnog rada koji se kao takvi mogu koristiti kao koraci ka postizanju rezultata rada zaposlenih (Torrington, Hall, & Taylor, 2004)

- 1) Planiranje rada – planiranje radne efektivnosti uključuje jedinstven stav o očekivanim rezultatima rada menadžera i zaposlenih koji se iskazuje tradicionalnim opisom posla, ključnim odgovornostima, standardima rada, određenim ciljevima i osnovnim kompetencijama.
- 2) Podrška u ostvarivanju rezultata – uloga menadžera jeste, da omogući ostvarivanje

zadatih ciljeva svojim saradnicima. Postoje nepredviđene prepreke u vezi s njima, situacije koje će zahtevati ponovno preispitivanje rezultata kao i razmenu unutrašnjih, ma kako osetljivih, informacija.

Stalni pregled postignutih rezultata podrazumeva i zajednički uvid u to kako druga strana napreduje i šta je moguće uraditi da bi jedni drugima bili od pomoći.

Faktori koji utiču na efikasnost zaposlenih jesu:

- motivacija zaposlenih;
- organizaciona kultura;
- usmerenost menadžmenta ka zaposlenima;
- kvalitetna komunikacija na svim nivoima i
- kreativna radna sredina.

4.3 Motivacija zaposlenih

Menadžeri se često fokusiraju na pitanja u vezi sa različitim pristupom poslu od strane svojih saradnika. Unutar samo jedne organizacije, odeljenja ili tima jedni se trude raditi više i bolje, dok drugi rade što je moguće manje. Na pitanja šta kao menadžeri mogu učiniti povodom zalaganja na radnom mestu i rezultata koji proizlaze iz istoga ali i o razlozima zbog kojih se zaposleni promijene, počnu kasniti na posao, izostajati, manje raditi i slično, odgovori se nalaze u sferi motivacije i razumevanja nje same.

Ovo postaje još važnije usred trenutnog ekonomskog pada i povećanih izazova na koja preduzeća moraju adekvatno i brzo da odgovore.

Kako mogu da motivišem članove svog tima? – pitanje je koje izostavlja esencijalne motivacione razloge, motive onoga ko radi, a ne njegovog menadžera.

Motivacija je psihološka karakteristika ljudi koja je u direktnoj, uzročno - posledičnoj vezi sa stepenom individualne predanosti. Čine je faktori koji izazivaju, kanališu i podržavaju ljudsko ponašanje u određenom pravcu.

Motivacija se može posmatrati unutar okvira različitih ponašanja ljudi između dve krajnosti: refleksne radnje i stečenih navika.

Kako se u menadžmentu značaj motivacije izjednačava sa značajem strategijskih planova, jer predstavljaju input u procesu dizajniranja organizacionih odnosa i raspodele moći unutar njih, tako se motivacija zaposlenih dovodi u najužu vezu sa posvećenošću ciljevima organizacije, lojalnošću

poslodavcu i efektivnom i efikasnom radu (Čerović,2009).

Organizaciona kultura može biti snažan motivacioni faktor ukoliko se (Jovanović-Božinov & Cvetkovski, 2004):

- “njene osnovne vrednosti vezuju za ljude, kvalitetan rad i kvalitetne usluge;
- stalno prilagođava potrebama i zahtevima sposobnih i kreativnih ljudi;
- njome razvija povoljna klima za rad, inovacije, preuzimanje odgovornosti, osposobljavanje i razvoj;
- njome favorizuje i na adekvatan način vrednuje i nagrađuje dobar i uspešan rad;
- njome otvara prostor za uspostavljanje i negovanje intenzivnih i neposrednih komunikacija o svim značajnijim pitanjima vezanim za rad i njihovo rešavanje;
- u organizaciji stvara i širi osećaj uspeha, zadovoljstva i ponosa zbog dobrog rada i visoke individualne i organizacione uspešnosti;
- u organizaciji, odnosno među zaposlenima, širi duh zajedništva i brige o ljudima itd.“

4.4 Primena softvera (SAP) u službi ljudskih resursa

Svako preduzeće, bez obzira na veličinu, zapošljava određeni broj ljudi. Ljudski resursi često predstavljaju i najveći kapital jedne organizacije. Zaposleni poseduju lične osobine, znanja, veštine, iskustva i kvalifikacije koja zajedno omogućavaju funkcionisanje organizacionog sistema. Uspešna komunikacija sa kupcima kao i dobavljačima, ideje za nove proizvode, uslov su za unapredjenje poslovanja na osnovu kojih organizacija ostaje funkcionalna i konkurentna. Poslednjih godina su učinjeni veliki naponi u razvoju procesa koji pružaju pomoć preduzećima pri zapošljavanju, zadržavanju u svojoj firmi i podržavanju talentovanih ljudi, kao i u merenju produktivnosti radne snage.

Pojedini softveri takodje pružaju podršku primanju novih kadrova. *SAP ERP Human Capital Management* je softverski paket koji zaposlenima u kadrovskoj službi pomaže pri zapošljavanju novih ljudi, sprovođenju programa obuke, beleženju i merenju performansi zaposlenih, vođenju evidencije prisustva na poslu itd. Pri tome, zaposleni mogu sami da obavljaju određene zadatke, koristeći self-service mogućnosti kao što su prijavljivanje za korišćenje

slobodnih dana i godišnjih odmora, upoznavanje sa beneficijama, kreiranje izveštaja o vremenu provedenom na novim projektima i sl. Time se oslobađa deo vremena koje zaposleni u HR službi moraju da provedu na takvim zadacima i omogućava im se da se duže i bolje koncentrišu na zahtevnije poslove.

Ranije su se procesi kao što su zapošljavanje i obuka zaposlenih uglavnom odvijali nezavisno, sa podacima koji su se prikupljali i čuvali u odvojenim sistemima. SAP ERP Human Capital Management je omogućio integraciju svih takvih podataka kroz centralizovano skladište podataka za svakog zaposlenog.

Ovom integracijom, svi potrebni podaci o svakom pojedinačnom zaposlenom su dostupni menadžerima i HR službi i na taj način omogućavaju jedinstven sistem za zapošljavanje, obuku i unapređivanje zaposlenih.

4.5 Strateški pristup upravljanju ljudskim resursima u međunarodnom poslovanju

Strategija je po definiciji veština korišćenja načina da se ostvare ciljevi. Naime, reč je o planskoj odluci kojom se polazeći od ciljeva i politike preciziraju načini njihovog realizovanja u poslovanju preduzeća.

Smatraju se uspešnim one strategije koje se zasnivaju na ljudskim resursima, kapitalnim dobrima, tržišnim ciljevima i ujedno streme ka postizanju sinergije i kompetentnosti. To se smatra glavnim motivom u sagledavanju konkurencije. Kontinualno prilagođavanje i napredovanje u savremenoj ekonomiji znači stvaranje novih vrednosti za kadrove, jer u protivnom oni ne mogu da podstiču kupovinu proizvoda i usluga.

Strateški pristup upravljanju ljudskim resursima u međunarodnom poslovanju može biti shvaćen kao „šema plana zapošljavanja i aktiviteta ljudskih resursa kako bi se ciljevi organizacije efikasno ostvarili”

Citirani radovi

- Čerović, S. (2009). *Strategijski menadžment u turizmu*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Dessler, G. (2007). *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Data Status.
- Đorđević, M. (2005). *Međunarodni marketing*. Kragujevac: Ekonomski fakultet.
- Đuričin, N., Janošević, S., & Kaličanin, M. (2009). *Menadžment i strategija*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Beogradu.
- Jovanović-Božinov, M., & Cvetkovski, T. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Begatrend univerzitet primenjenih nauka.

(Šušnjar, 2003). Uspeh procesa strategijskog upravljanja zavisi od opsega funkcije ljudskih resursa.

ZAKLJUČAK

Turbulentnost ekonomskih tokova na globalnom planu ozbiljan je izazov međunarodnom marketingu kompanija. Menadžeri globalno orijentisanih preduzeća pri razvoju marketing strategija moraju respektovati razlike između nacionalnog i međunarodnog marketinga i tržišta.

Jedan od ključnih strategijskih zadataka međunarodnog menadžmenta danas postaje uspešno upravljanje ljudskim resursima i u kontekstu toga izgradnja adekvatnog sistema motivacije.

Podsticanje uspešnosti na radu uključuje aktivnosti motivacije, kreativnosti kao i ocenjivanja uspešnosti.

Poslovna organizacija, tj. menadžment dizajnira radne zadatke u skladu s organizacionim ciljevima, zapošljava ljude s potrebnim znanjima i umećima te ih trenira, motiviše i nagrađuje. To su neki od temeljnih aspekata angažmana ljudskih resursa koji omogućavaju uspešno delovanje, a vrednovanje rada služi prvenstveno praćenju realizacije organizacionih ciljeva kako bi se na pravi način razvijala korporativna strategija i adaptirala na okruženje.

Uspešni poslovni sistemi danas imaju u fokusu uključivanje ljudskih resursa kao i njihov uticaj na primenu novih tehnologija, proizvode, procese i usluge.

Da bi se efikasno upravljalo aktivnostima, nužno je precizirati autoritete i odgovornosti, odrediti zadatke i rasporediti na nosioce kao i obezbediti adekvatan sistem koordinacije i vođenje ukupnog procesa implementacije.

Sam proces globalizacije tržišta u velikoj meri afirmiše kvalitet ljudskih resursa kao fundamentalni izvor konkurentne prednosti.

Senić, R. (1999). *Marketing menadžment*. Kragujevac: Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu.

Senić, R., & Lukić, S. (2009). *Krizni menadžment*. Banja Luka: Panevropski univerzitet "Aperion".

Šušnjar, G. (2003). *Upravljanje ljudskim resursima*. Kragujevac: Ekonomski fakultet.

Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2004). *Human Resource Management*. London: Prentice Hall.

Datum prve prijave: 10.09.2012.

Datum prihvatanja članka: 16.11.2012.

Kako citirati ovaj rad?

Style – **APA Sixth Edition:**

Živanović, M. (2013, 01 15). Međunarodni aspekti upravljanja ljudskim resursima u poslovnom ambijentu. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 1(1), 111-118. Retrieved from www.meste.org/fbim/FBIM_1_2013/_12.pdf

Style – **Chicago Fifteenth Edition:**

Živanović, Marija. "Međunarodni aspekti upravljanja ljudskim resursima u poslovnom ambijentu." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions (MESTE NVO)* 1, no. 1 (01 2013): 111-118.

Style – **GOST Name Sort:**

Živanović Marija Međunarodni aspekti upravljanja ljudskim resursima u poslovnom ambijentu [Journal] = Međunarodni aspekti upravljanja ljudskim resursima // *FBIM Transactions* / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE NVO, 01 15, 2013. - 1 : Vol. 1. - pp. 111-118.

Style – **Harvard Anglia:**

Živanović, M., 2013. Međunarodni aspekti upravljanja ljudskim resursima u poslovnom ambijentu. *FBIM Transactions*, 15 01, 1(1), pp. 111-118.

Style – **ISO 690 Numerical Reference:**

Međunarodni aspekti upravljanja ljudskim resursima u poslovnom ambijentu. **Živanović, Marija**. [ed.] Zoran Čekerevac. 1, Beograd : MESTE NVO, 01 15, 2013, *FBIM Transactions*, Vol. 1, pp. 111-118.



Reviewers of the FBIM Transactions – alphabetically

Dr. **Svetlana Anđelić**, Prof.v.s., Information Technology School - ITS, Belgrade, Serbia

Dr. sc. **Mario Bogdanović**, research associate, Faculty of Economics, University of Split, Croatia

Dr. **Nikola Bračika**, Assoc. Prof., Business School Čačak, Belgrade, Serbia

CSc. **Anastasia Bugaenko**, "Ukrigasbank", Kyiv, Ukraine

Prof. Dr. **Ana Čekerevac**, University Belgrade Faculty of Political Sciences, Belgrade, Serbia

Dr. **Zoran Čekerevac**, Assoc. Prof., Business School Čačak, and Faculty of Business and Industrial Management of the "Union" University Belgrade, Belgrade, Serbia

Dr. **Dražen Ćučić**, Faculty of Economics in Osijek, Osijek, Croatia

Prof. Dr. **Sreten Ćuzović**, Faculty of Economics, University of Niš, Niš, Serbia

Prof. Dr. **Predrag Damjanović**, Business School Čačak, Belgrade, Serbia

Prof. Ing. **Zdenek Dvorak**, PhD, Faculty of Special Engineering University of Žilina, Žilina, Slovakia

Prof. Dr. **Branislav Đorđević**, Emeritus, Belgrade, Serbia

Ljupčo Eftimov, PhD, Ass. Prof., Faculty of Economics - Skopje, Skopje, R. Macedonia

Ing. **Stanislav Filip**, PhD, Assoc. Prof., School of Economics and Management in Public Administration in Bratislava, Slovakia

Dr. **Miroljub Ivanović**, Prof.v.s., Higher School of Vocational Studies in Education of Tutors in Sremska Mitrovica, Sremska Mitrovica, Serbia

Ing. **Jozef Klučka**, PhD, Assoc. Prof., Faculty of special engineering University of Žilina, Žilina, Slovakia

Prof. Dr. **Adil Kurtić**, University of Tuzla - Faculty of Economics, Tuzla, Bosnia and Herzegovina

Dr. **Aleksandar Lebl**, Iritel AD, Beograd, Serbia

CSc. **Elena S. Maltseva**, Assoc. Prof., Maykop State Technological University, Maykop, Russia

Prof. Dr. **Božidar Mihajlović**, College of Business Economics and Entrepreneurship in Belgrade, Belgrade, Serbia

Dr. **Ivo Mijoč**, Assistant Professor, Faculty of Economics in Osijek, Osijek, Croatia

Dr. **Zoran Milenković**, Prof.v.s., College of Tourism, Belgrade, Serbia

Dr. **Živorad Milić**, Prizma, Kragujevac, Srbija

Dr. **Milorad Milošević**, Prof.v.s., Business School Čačak, Belgrade, Serbia



Dr. **Aleksandar Miljković**, Assoc. Prof., Faculty of Business and Industrial Management of the "Union" University Belgrade, Belgrade, Serbia and FORKUP, Novi Sad, Srbija

Dr. **Saša Muminović**, Julon d.d. Ljubljana, Slovenia

Dr. **Nevenka Nićin**, Assoc. Prof., Belgrade Business School - College of Professional Studies, Belgrade, Serbia

Dr. **Srećko Novaković**, Assistant Prof., High Business and Technical School Doboj, Bosnia and Herzegovina and College of Vocational Studies for Education of Tutors and Coaches, Subotica, Serbia

Dr. **Milorad Opsenica**, Assistant Prof., Traffic Engineering Faculty of the International University, Brcko District, Bosnia and Herzegovina

CSc. **Tatiana Paladova**, Assoc.Prof., Maykop State Technological University, Maykop, Russia

Prof. dr. **Ludmila Prigoda**, Maykop State Technological University, Maykop, Russia

Dr. **Dragan Radović**, Assoc. Prof., Faculty of Management Sremski Karlovci, University "Alpha", Belgrade, Serbia

Dr. **Slobodan Ristić**, University Belgrade, Faculty of Organizational Sciences, Belgrade, Serbia

Muzafer Saračević, MSc, University in Novi Pazar, Novi Pazar, Serbia

Dr. **Drago Soldat**, Prof.v.s., Technical College, Zrenjanin, Serbia

Ing. **Katarina Stachova**, PhD, School of Economics and Management in Public Administration in Bratislava, Slovakia

Bohdana Stepanenko-Lypovyk, MA, Research Associate, Institute for Economics and Forecasting of the Ukrainian National Academy of Sciences, Kyiv, Ukraine

Daniela Todorova, PhD, Assoc. Prof., "Todor Kableshev" University of Transport, Sofia, Bulgaria

Dr. **Janusz Tomaszewski**, Assoc. Prof., Eugeniusz Kwiatkowski University of administration and business, Gdynia, Poland

Dr. **Detelin Vasilev**, Assoc. Prof., "Todor Kableshev" University of Transport, Sofia, Bulgaria

Dr. **Evelin Vatovec Krmac**, higher lecturer, University of Ljubljana, Faculty of Maritime Studies and Transportation Portorož, Slovenia

Prof. **Yaroslav Vykylyuk**, DSc, Bukovinian University, Chernivtsi, Ukraine

Dr. hab. Eng. **Zenon Zamiar**, Assoc. Prof., Wrocław University of Environmental and Life Sciences, Wrocław, Poland

... **You?** To apply, visit: http://mest.meste.org/MEST_1_2013/Recenzenti_eng.html , fill up the form, and return it to meste@meste.org



Recenzenti časopisa FBIM Transactions – po abecednom redu

dr **Svetlana Anđelić**, prof.s.s, Visoka škola strukovnih studija za informacione tehnologije – ITS, Beograd, Srbija

dr **Mario Bogdanović**, dipl. oec., prof. psih., naučni saradnik, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Hrvatska

dr **Nikola Bračika**, v.prof., Visoka poslovna škola Čačak, Beograd, Srbija

CSc. **Anastasia Bugaenko**, "Ukrigasbank", Kijev, Ukrajina

prof. dr **Ana Čekerevac**, Univerzitet u Beogradu, Fakultet političkih nauka, Beograd, Srbija

dr **Zoran Čekerevac**, v. prof., prof.s.s., Visoka poslovna škola Čačak i Fakultet za poslovno industrijski menadžment "Union" Univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija

dr **Dražen Ćučić**, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, Hrvatska

prof. dr **Sreten Ćuzović**, Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu, Niš, Srbija

prof. dr **Predrag Damjanović**, Visoka poslovna škola Čačak, Beograd, Srbija

prof. Ing. **Zdenek Dvorak**, PhD, Fakultet specijalnog inženjerstva Univerziteta u Žilini, Žilina, Slovačkia

prof. dr **Branislav Đorđević**, Emeritus, Beograd

Ljupčo Eftimov, PhD, docent, Ekonomski fakultet Skopje, Skopje, Makedonija

Ing. **Stanislav Filip**, PhD, docent, Visoka škola ekonomije i menadžmenta državne uprave u Bratislavi, Bratislava, Slovačka

dr **Miroljub Ivanović**, prof. s.s., Visoka škola strukovnih studija za obrazovanje vaspitača u Sremskoj Mitrovici, Sremska Mitrovica, Srbija

Ing. **Jozef Klučka**, PhD, docent, Fakultet specijalnog inženjerstva Univerziteta u Žilini, Žilina, Slovačka

prof. dr **Adil Kurtić**, Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli, Tuzla, BiH

dr **Aleksandar Lebl**, Iritel AD, Beograd, Srbija

CSc. **Elena S. Maltseva**, v.prof., Državni tehnološki univerzitet Majkop, Majkop, Rusija

prof. dr **Božidar Mihajlović**, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo Beograd, Beograd, Srbija

dr **Ivo Mijoč**, docent, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Osijeku, Osijek, Hrvatska

dr **Zoran Lj. Milenković**, prof.s.s., Visoka turistička škola strukovnih studija, Beograd, Srbija

dr **Živorad Milić**, Prizma, Kragujevac, Srbija



dr **Milorad Milošević**, prof.s.s., Visoka poslovna škola Čačak, Beograd, Srbija

dr **Aleksandar Miljković**, v.prof., Fakultet za poslovno industrijski menadžment "Union" Univerzitete u Beogradu, Beograd i FORKUP, Novi Sad, Srbija

dr **Saša Muminović**, Julon d.d. Ljubljana, Slovenija

dr **Nevenka Nićin**, v.prof., Beogradska poslovna škola – Visoka škola strukovnih studija, Beograd, Srbija

dr **Srećko Novaković**, docent, Visoka poslovno tehnička škola Doboj, BiH i Visoka škola strukovnih studija za obrazovanje vaspitača i trenera, Subotica, Srbija

dr **Milorad Opsenica**, docent, Saobraćajni fakultet Internacionalnog univerziteta, Brčko-distrikt, BiH

CSc. **Tatiana Paladova**, v.prof., Državni tehnološki univerzitet Majkop, Majkop, Rusija

prof. dr. **Ludmila Prigoda**, Državni tehnološki univerzitet Majkop, Majkop, Rusija

dr **Dragan Radović**, v.prof., Fakultet za menadžment Sremski Karlovci Univerziteta "Alfa" Beograd, Srbija

dr **Slobodan Ristić**, Fakultet organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija

Muzafer Saračević, MSc, Univerzitet u Novom Pazaru, Novi Pazar, Srbija

dr **Drago Soldat**, prof.s.s., Visoka tehnička škola strukovnih studija u Zrenjaninu, Zrenjanin, Srbija

Ing. **Katarina Stachova**, PhD, Visoka škola ekonomije i menadžmenta državne uprave u Bratislavi, Bratislava, Slovačka

Bohdana Stepanenko-Lypovyk, MA, istraživač saradnik, Institut za ekonomiku i prognoziranje Ukrajinske nacionalne akademije nauka, Kyiv, Ukrajina

Daniela Todorova, PhD, v.prof., "Todor Kableškov" Univerzitet transporta, Sofija, Bugarska

dr **Janusz Tomaszewski**, v.prof., Eugeniusz Kwiatkowski Univerzitet administracije i biznisa, Gdynia, Poljska

dr **Detelin Vasilev**, docent, "Todor Kableškov" Univerzitet transporta, Sofija, Bugarska

dr **Evelin Vatovec Krmac**, viš. pred., Univerzitet u Ljubljani, Fakultet za pomorstvo i promet, Portorož, Slovenija

prof. dr **Yaroslav Vykylyuk**, Bukovinski Univerzitet, Černivci, Ukrajina

Dr. hab. Eng. **Zenon Zamiar**, v. prof., Univerzitet prirodnih nauka i ekologije u Wroclavu, Wroclaw, Poljska

... **Vi?...** Da biste se prijavili, posetite: http://mest.meste.org/MEST_1_2013/Recenzenti_eng.html ,
popunite formular i vratite nam ga na adresu: meste@meste.org



Editorial procedure

Peer review

All to FBIM Transactions submitted manuscripts will be reviewed by up to three experienced reviewers. At least two of reviewers must recommend the article for publication. Reviewers' names will be added to the end of the published article. For the purpose of the reviewing, authors are requested to submit all documents at once at the time of their submission with the following structure:

- o A title page, which includes:
 - The title of the article
 - The name(s) of the author(s) with the concise and informative title(s)
 - The affiliation(s) and address(es) of the author(s)
 - The e-mail address, telephone and fax numbers of the corresponding author
 - Abstract (The abstract should be in the range of 150 to 250 words, and should not contain any undefined abbreviations or unspecified references.
 - Keywords (4 to 6 keywords which can be used for indexing purposes)
- o A blinded manuscript without any author names and affiliations in the text or on the title page. Self-identifying citations and references in the article text should either be avoided or left blank.

Authors must honor peer review comments in order of the manuscript improvement. All changes must be elaborated and improved manuscript should be submitted to the Editor-In-Chief. Of course, authors can argue peer review comments by giving reasons/references to counter peer review comments. After receiving of resubmitted manuscript Editor-in-Chief will choose whether the manuscript will be published, or sent to the old/new reviewers.

Manuscript submission

FBIM JOURNAL accepts only manuscript use the template MEST_Template.docx from the web address: http://www.meste.org/fbim/documents/FBIM_Template.docx with un-modified format only.

Submission of a manuscript implies that corresponding author responsible declares:

- o that the submitted article is an original work and has not been published before;
- o that it is not under consideration for publication anywhere else;
- o that its publication has been approved by all co-authors, if any; and
- o that there are no any legal obstacles for the article publishing.

The publisher will not be held legally responsible should there be any claims for compensation.

Permissions

Authors, who wish to insert figures, tables, or passages of text that have previously been published elsewhere, are required to obtain permission from the copyright owner(s), and to attach the evidence that such permission has been granted when submitting their papers. Any material received without such evidence will be considered as authors'.



Submission

Authors should submit their manuscripts by e-mail to the address: mest.submissions@meste.org.

E-mail should contain the following items:

1. [Declaration and copyright transfer](#), which should include that:
 - the submitted article is an original work and has not been published before;
 - the submitted article is not under consideration for publication anywhere else;(s)
 - the submitted article publication has been approved by all co-authors, if any; and
 - there are no any legal obstacles for the article publishing.
2. [Title Page](#), which should include:
 - Full title of the article (no more than 12 words)
 - The name(s) of the author(s)
 - The affiliation(s) and address(es) of the author(s)
 - The short title (a concise and informative title, no more than 50 characters with spaces)
 - The e-mail address, telephone and fax numbers of the corresponding author
 - **Abstract** (The abstract, paper summary, should be in the range of 150 to 200 words, and should not contain any undefined abbreviations or unspecified references. Summary needs to hold all essential facts of the work, as the purpose of work, used methods, basic facts and specific data if necessary. It must contain review of underlined data, ideas and conclusions from text, as well as recommendation for a group of readers that might be interested in the subject matter. Summary has no quoted references.)
 - **Keywords** (4 to 6 keywords which can be used for indexing purposes need to be placed below the text)
3. [Manuscript](#), which should be prepared as a camera ready, but without any data that can make a connection between author and the submitted article, such as: author(s) name(s) and affiliation(s). Author(s) should avoid self-identifying citations and references. Manuscripts should be submitted in MS Word, in accordance with the template MEST_Template.docx, which can be downloaded from [MEST_Template.docx \(105 kB\)](#). Manuscripts are not limited in length, but precise and concise writing should result with the article length of 8 to 14 pages, prepared according the proposed FBIM JOURNALtemplate.

Authors have to:

- use a normal, plain 10-point Arial font for text;
- Italics for emphasis;
- use the automatic page numbering function to number the pages;
- use tab stops or other commands for indents, not the space bar;
- use the table function, not spreadsheets, to make tables;
- use the equation editor or MathType for equations;
- save their manuscript in .docx format (Word 2007 or higher);
- use the decimal system of headings with no more than three levels;
- define abbreviations at their first mention and use them consistently thereafter;



- avoid footnotes, but, if necessary, footnotes can be used to give additional information about some term(s). Footnotes should not be used to referee citation, and they should never include the bibliographic details of a reference. Footnotes have not to contain figures or tables. Footnotes to the text are numbered consecutively, automatically by text editor. Endnotes are not intended for use in the article.
- avoid the use of "the above table" or "the figure below";
- use SI system of units as preferable.

References – Works Cited (New up-to-date information should be used and referenced. References should be cited in the text by name and year in parentheses, according to the APA Sixth Edition.

Citation should be made using *References --> Citations & Bibliography* in MS Word®©, and we strongly recommend that the **Work Cited** list should be made automatically using MS Word®© option: *References --> Citations & Bibliography --> Bibliography --> Works Cited*. More detailed explanation can be found in the tutorial at: <http://office.microsoft.com/en-us/word-help/create-a-bibliography-HA010067492.aspx>.

4. **Acknowledgments** (All acknowledgments, if exist, should be placed in a separate page after the **Works Cited** list. The names of funding organizations or people should be written in full, unambiguously.)
5. **Tables** (All tables should be sent as the separate files in .docx or .xlsx format.)
 - All table files must be named with "Table" and the table number, e.g., Table 1.
 - All attached tables have to be numbered using Arabic numerals, and for each table, a table caption (title explaining the components of the table) should be provided.
 - Tables should always be lined in text in consecutive numerical order.
 - Previously published material should be identified by giving a reference to the original source. The reference should be placed at the end of the table caption.
 - Footnotes to tables (for significance values and other statistical data) should be indicated by asterisks and placed beneath the table body.
6. **Photographs, pictures, clip arts, charts and diagrams** should be numbered and sent as the separate files in the .JPEG, .GIF, .TIFF or .PNG format in the highest quality. MS Office files are also acceptable, but font sizes and the size of the figure must suite to the size in the published article. The quality of submitted material directly influences to the quality of published work, so the FBIM JOURNAL may require of authors to submit figures of the higher quality. All figure files must be named with "Fig" and the figure number, e.g., Fig1.

Remarks:

- All figures can be made as colored, and will be published free of charge as colored in the online publication.



- Paper version of the document will be published as the gray scale document (black-white) so authors are kindly asked to check how their contributions look like printed on black-white printers.
- All lines should be at least 0.1 mm (0.3 pts) tick.
- Scanned figure should be scanned with a minimum resolution of 1200 dpi.
- For lettering, it is best to use sans serif fonts Helvetica or Arial.
- Variance of font size within an illustration should be minimal (the sizes of characters should be 2–3 mm or 8-12 pts).
- To increase clarity author(s) should avoid effects such as shading, outline letters, etc.
- Titles and captions should not be included within illustrations.

FBIM Journal does not provide English language support

Manuscripts that are accepted for publication will be checked by MESTE lectors for spelling and formal style. This may not be sufficient if English is not authors' native language. In most cases, these situations require substantial editing. FBIM JOURNAL suggests that all manuscripts are edited by a native speaker prior to submission. A clear and concise language will help editors and reviewers to concentrate on the scientific content of the submitted paper. Correct language may allow faster and smoother review process.

Authors are not obliged to use a professional editing service. Also, the use of such service is not a guarantee of acceptance for publication.

Copyright transfer

By submitting a paper, authors, transfer copyright of the article to the Publisher (or, authors grant the publication and dissemination rights exclusively to the Publisher). This ensures the widest possible protection and dissemination of information under copyright laws.

Proof reading

After the decision that the paper will be published, processed article will be returned to the author for an approval. The aim of the approval is that author checks if some incorrectness appeared during the processing. Also, author checks the completeness and accuracy of the text, tables and figures. Any change must be noted and returned to MEST. After online publication, further changes can be made only in the form of an Erratum, which will be hyperlinked to the article. All changes must be specified and returned to MEST. Any substantial change can be done only with the approval of the Editor.



Procedura publikovanja

Recenzija

Svi prijavljeni radovi, u slučaju da su tematski i po veličini prihvatljivi za publikovanje u FBIM Transactions, biće recenzirani po principu "peer" recenzije od strane dva ili tri recenzenta. Najmanje dva recenzenta moraju da preporuče članak za publikovanje. Imena recenzenata biće objavljena u časopisu u okviru posebne liste. Autori treba da postupaju u skladu sa preporukama recenzenata kako bi poboljšali svoj članak. Sve izmene u radu treba da budu obeležene i korigovani rad (sa obeleženim izmenama) treba dostaviti Uredništvu povratnim e-mejlom. Naravno, autori imaju pravo i da ne prihvate preporuke recenzenata ako smatraju da za to imaju valjani razlog. Uredništvo će odlučiti da li će rad posle korekcije biti publikovan, ili upućen starim ili drugim recenzentima na ponovnu recenziju.

Prijavljivanje radova

FBIM Transactions prihvata samo radove koji su urađeni u skladu sa modelima koje je propisao. Autor zadužen za korespondenciju treba kompletan rad da dostavi jednim e-mejlom, sa priložima, na adresu: **fbim.submissions@meste.org**. Molimo da pogledate stranicu: **Prijavljivanje rada**. Zbog potreba recenzije od autora se traži da prijavljuju svoje radove jednom i kompletno sa svim potrebnim priložima, prema sledećem redosledu:

1. Izjavu o originalnosti rada i o prenosu autorskih prava na izdavača. Izjava se može pruzeti na adresi: http://fbim.meste.org/FBIM_1_2013/documents/Declaration_srb_docx.docx
2. Naslovnu stranicu, koja se može preuzeti na adresi: http://fbim.meste.org/FBIM_1_2013/documents/FBIM_Naslovna_stranica.docx a koja treba da sadrži:
 - Pun naziv članka (ne više od 12 reči)
 - Ime(na) i prezime(na) autora sa titulama
 - Kratak naziv rada (koncizan i informativan naslov, ne više od 50 karaktera sa razmacima)
 - Naziv i adresu(e) institucije(a) u kojoj/kojima je/su autor(i) zaposlen(i)
 - Ime autora zaduženog za korespondenciju sa FBIM Transactions
 - E-mail adresu i broj telefona autora koji je zadužen za korespondenciju sa FBIM
 - **Apstrakte** - Apstrakti, rezime rada, prvo na srpskom (ili srodnom jeziku), a zatim i na engleskom jeziku, treba da budu u obimu od 150 do 250 reči, i ne bi trebalo da sadrži nikakve nedefinisane skraćenice ili nespecificirane reference. Apstrakt treba da sadrži sve bitne činjenice o radu, kao i cilj rada, korišćene metode, osnovne činjenice i, eventualno, konkretne podatke ako je potrebno. Apstrakt mora da sadrži pregled najvažnijih podataka, ideja i zaključaka iz teksta, kao i preporuku za grupu čitalaca koji bi mogli biti zainteresovani za tematiku koju članak obrađuje. U apstraktu se ne navode citirane reference.
 - **Ključne reči** - četiri do deset ključnih reči koje se mogu koristiti za indeksiranje, treba postaviti ispod apstrakata, prvo na srpskom jeziku (ili srodnim jezicima), a potom na engleskom jeziku.)
3. Manuskript, koji treba da bude pripremljen kao „spreman za kopiranje“, po modelu koji se može pruzeti na web adresi:



http://fbim.meste.org/FBIM_1_2013/Instructions_for_authors_srb.html

klikom na [FBIM_Template.docx \(105 KB\)](#), ali bez podataka koji mogu da naprave vezu između autora i dostavljenog članka, kao što su: ime (imena) autora i mesto zaposlenja. Autor(i) treba da izbegava/ju samo-identifikujućih citata i referenci. Rukopisi se dostavljaju u MS Wordu, u skladu sa šablona FBIM.docx, koji se može preuzeti sa FBIM_Template.docx (83 KB). Rukopisi nisu ograničeni dužinom, ali precizan i koncizan način pisanja treba da rezultira člankom dužine od 8 do 14 stranica, pripremljeno prema predloženom FBIM modelu.

Autori treba da koriste:

- normal, čist 10-point Arial font za tekst;
- *Italik, kurziv* za naglašavanje;
- automatsko numerisanje stranica za numerisanje stranica;
- tabulator ili druge komande za uvlačenje teksta, a da za uvlačenje teksta ne koriste razmaknicu;
- funkciju tabele (Insert > Table) za kreiranje tabela i da ne unose tabele iz programa za tabelarnu obradu podataka;
- „Equation editor“ za jednačine;
- .docx format za konačnu verziju manuskripta (Word 2007 ili noviji);
- decimalni sistem za označavanje naslova i podnaslova sa ne više od tri nivoa;
- SI sistem jedinica.

Autori treba da:

- definišu skraćenice odmah, pri njihovom prvom pojavljivanju u tekstu, a zatim da ih dosledno primenjuju u tekstu, u istom značenju;
- izbegavaju fusnote, ali, ako je neophodno, fusnote se mogu koristiti za davanje dodatnih informacija o pojedinim pojmovima. Fusnote se ne koriste za citiranje i ne treba da sadrže bibliografske podatke o referenci. Fusnote ne treba da sadrže slike i/ili tabele. Fusnote se u tekstu obeležavaju brojevima, automatski tekst editorom. Endnote nisu predviđene za upotrebu u članku;
- izbegavaju upotrebu fraza "iz gornje tabele" ili "na donjoj slici" i slično;
- brojeve manje od 10 pišu slovima.

Reference – Citirani radovi (Treba koristiti, pre svega, nove, aktuelne, informacije a citirane informacije treba referencirati. Citiranu literaturu treba navesti u tekstu u zagradi u obliku prezime i godina (prezime, godina), prema APA šesto izdanje.

Za citiranje treba koristiti alate tekst editora, npr. *References* → *Citations & Bibliography* u slučaju korišćenja programa MS Word®©, a za formiranje konačne liste citiranih radova preporučujemo upotrebu alata tekst editora, npr. u slučaju korišćenja programa MS Word®©: *References* → *Citations & Bibliography* → *Bibliography* → *Works Cited* .)

Detaljnije uputstvo o primeni ove opcije nalazi se na:

<http://office.microsoft.com/en-us/word-help/create-a-bibliography-HA010067492.aspx>



4. **Zahvalnice** - Sve zahvalnice, ako postoje, treba da budu prikazane na posebnoj stranici, posle lista Citirani radovi. Imena ljudi ili organizacija treba da budu pisana u celosti, jednoznačno.
5. **Tabele** - Sve tabele treba dostaviti kao posebne fajlove u .docx ili .xlsx formatu.
 - Svi fajlovi moraju biti imenovani sa "Tabela_" uz dodavanje broja tabele, na primer: Tabela_1; Tabela_2 itd.
 - Sve priložene tabele moraju biti numerisane arapskim brojevima, i za svaku tabelu treba dati naslov (naslov objašnjava sadržaj tabele).
 - Tabele u tekstu moraju da budu postavljene po redosledu prema rastućem broju tabele.
 - Prethodno publikovani materijal treba identifikovati davanjem odgovarajuće reference na originalni izvor. Reference treba postaviti na kraju naziva tabele.
 - Fusnote za delove tabele (za značajne vrednosti i statističke podatke) treba označiti zvezdicama i postaviti odmah ispod tela tabele.
6. **Fotografije, slike, grafikoni i dijagrami** treba da budu numerisani i poslani kao posebni fajlovi u JPEG formatu, GIF, TIFF ili PNG formatu u najvišem kvalitetu. MS Office datoteke su takođe prihvatljive, ali veličina korišćenog fonta za prikazivanje teksta na slici mora da odgovara veličini ostalog teksta u objavljenom članku. Kvalitet dostavljenog materijala direktno utiče na kvalitet objavljenih radova, tako da FBIM može zahtevati od autora da dostave slike, grafikone i dijagrame višeg kvaliteta. Sve datoteke sa slikama moraju biti imenovane sa "Slika" i broj, na primer, Slika_1, Slika_2 itd.
 - Sve slike mogu biti rađene u koloru i kao takve biće publikovane u elektronskoj, onlajn, verziji časopisa FPIB Transactions.
 - Štampana verzija časopisa biće štampana kao crno-bela, pa se autori umoljavaju da provere kako njihovi radovi izgledaju štampani na laserkom, crno-belom štampaču.
 - Sve linije moraju da imaju debljinu od najmanje 0,1 mm (0,3 pt).
 - Skenirane slike treba da budu skenirane u rezoluciji od najmanje 600dpi, a preporučuje se rezolucija od 1200 dpi.
 - Kao font za natpise slika koristiti Calibri ili Arial kurzivom (Italik).
 - Varijacija veličine fonta unutar ilustracija treba da bude minimalna (razlika veličine slova treba da bude unutar 2 – 3 mm ili 6 – 9 pt).
 - U cilju povećanja jasnosti, autor(i) treba da izbegavaju efekte kao što su senčenje, prikazivanje slova kao kontura itd.
 - Naslovi i nazivi ne treba da budu prikazani u ilustracijama.

FBIM Transactions ne obezbeđuje usluge prevođenja na engleski jezik

Radovi objavljeni na srpskom (ili srodnim jezicima), pored Rezimea, sadrže i apstrakt na engleskom jeziku. Od autora se očekuje da priloženi apstrakt bude kvalitetno urađen. FBIM Transactions od autora ne zahteva da dostavljaju profesionalno preveden tekst, ali preporučuje da tekst bude preveden od strane osobe kojoj je engleski jezik prirodni jezik izražavanja. Jezički korektno napisan rad može da omogući bržu i jednostavniju recenziju rada i njegovo brže publikovanje.

Saglasnosti i odobrenja

Autori koji žele da u svoj rad umetnu slike, tabele, grafikone ili pasuse teksta koji su ranije već objavljavani na nekom drugom mestu (časopis, zbornik radova itd.), ukoliko ne raspolaže autorskim pravom na njih, mora da obezbedi i uz prijavu rada dostavi saglasnost za publikovanje od vlasnika



autorskog prava na dati materijal. Svaki materijal dostavljen u FBIM Transactions, bez takve saglasnosti, smatraće se autorovim delom.

Prenos autorskih prava

Prijavljivanjem rada, autor/i prenosi/e sva autorska prava na članak izdavaču, FBIM Transactions. Drugim rečima, autor/i odobrava/ju ekskluzivno izdavaču da publikuje i distribuira prihvaćeni rad. Na ovaj način se obezbeđuje maksimalna zaštita i diseminacija informacija prema Zakonu o autorskim pravima.

Korektura – Proofreading

Posle donošenja odluke da će članak biti publikovan FBIM Transaction će dostaviti autoru zaduženom za korespondenciju obrađeni članak, kako bi autor mogao da prokontroliše da li je pri obradi članka došlo do nekih nepravilnosti. Takođe, autor zadužen za korespondenciju treba da proveri tačnost i kompletnost teksta, tabela i slika. Svaka eventualno uočena nepravilnost mora da bude notirana i dostavljena Uredništvu. Svaka značajnija promena može biti učinjena isključivo uz saglasnost Urednika. Posle onlajn publikovanja izmene rada nisu moguće, osim u obliku Errata - Spisak štamparskih grešaka.



Before manuscript submission, please, check if you prepared all of your attachments.

Submission Checklist:

- The declaration and copyright transfer that:**
 - the submitted article is an original work and has not been published before;
 - the submitted article is not under consideration for publication anywhere else;
 - the submitted article publication has been approved by all co-authors, if any; and
 - there are no any legal obstacles for the article publishing.

- Title Page, which should include:**
 - Full title of the article (no more than 12 words)
 - The name(s) of the author(s)
 - The affiliation(s) and address(es) of the author(s)
 - The e-mail address, telephone and fax numbers of the corresponding author
 - The short title (a concise and informative title, no more than 50 characters with spaces)
 - Abstract

Keywords

- Manuscript**, prepared as a camera ready, but without any data that can make a connection between author and the submitted article.

- Acknowledgements** (if any)

- All tables** – Each table has to be saved as a separated .docx file and attached to the e-mail. All table files must be named with "Table_" and the table number, e.g., Table_1, Table_2 etc.

- All figures** – Each figure has to be saved as a separated .jpg, .gif, .tif or .png file and attached to the e-mail. All graphic files must be named with "Figure_" and the table number, e.g., Figure_1, Figure_2 etc.

If everything is checked you can send your article to us to the address:

fbim.submissions@meste.org



Pre prijavljivanja svog rada, molimo vas da proverite da li ste pripremili sve priloge.

Ček lista dokumenata koje treba dostaviti:

- Izjava** o originalnosti rada i o prenosu autorskih prava na izdavača da:
 - je priloženi rad originalan i da nije ranije publikovan;
 - priloženi rad nije u razmatranju za publikovanje ni u jednom drugom časopisu;
 - za publikovanje rada postoji saglasnost svih koautora, ako ih ima;
 - nema zakonskih i bilo kojih drugih prepreka da rad bude publikovan.Na veb stranici http://fbim.meste.org/FBIM_1_2013/Submit_a_manuscript_srb.html kliknite na jedno od dugmadi **Declaration** da biste preuzeli model izjave u zavisnosti od željenog formata dokumenta.

- Naslovna stranica**, koja treba da sadrži:
 - Pun naziv članka (ne više od 12 reči)
 - Ime i prezime autora, odn. imena i prezimena autora ako ih ima više
 - Mesto zaposlenja autora i adresa/e poslodavca/poslodavaca
 - E-mail adresa i broj telefona autora zaduženog za korespondenciju sa FBIM Transactions
 - Kratak naziv rada (sažet i informativan naslov, ne duži od 50 karaktera sa razmacima)
 - Rezime i Abstract
 - Ključne reči i KeywordsNa veb stranici http://fbim.meste.org/FBIM_1_2013/Submit_a_manuscript_srb.html kliknite na jedno od dugmadi Title page da preuzmete model za naslovnu stranicu.

- Manuscript**, pripremljen za publikovanje, ali bez podataka koji mogu da autora/e dovedu u vezu sa radom koji prijavljuju. Kliknite na jedno od dugmadi Template da preuzmete model po kome treba formatirati rad.

- Zahvalnice** (ako postoji potreba za njima)

- Sve tabele** – Svaka od tabela treba da bude sačuvana kao poseban **.docx** ili **.doc** fajl i pridodata e-mejl poruci kojom se prijavljuje rad. Svi fajlovi sa tabelama moraju da budu označeni kao "Tabela_" sa rednim brojem tabele u radu, npr. Tabela_1, Tabela_2 itd.

- Sve slike i ostali grafički prilozi** - Sve slike i drugi grafički prikazi treba da budu priloženi kao posebni fajlovi (**.jpg**, **.gif**, **.tif** ili **.png**). Svi grafički fajlovi moraju da budu označeni sa "Slika_" i pridodatim rednim brojem slike u radu, npr., Slika_1, Slika_2 itd.

Ako je svaka kućica čekirana, vaš rad je spreman za prijavljivanje.



Review FBIM- M_...

PART A:

SECTION I

Name and surname of reviewer	
E-Mail	
Phone	
Manuscript No.	M_...
Title	
Author / Authors	-
Sent to reviewer	
The expected date of receipt of reviews	

PART B: *Reviewer only*

SECTION II: Comments of manuscript

General comment	
Introduction	
Methodology	
Results	
Discussion	
Findings	

SECTION II (continue) (Click on the box next to the appropriate answer and check in one of the categories, or delete unnecessary in the event that you are unable to check the desired box)

Bibliography / References	Literature is relevant	Yes <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
	Citation is in accordance with the requirements	Yes <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Figures	Figures are appropriate	Yes <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Tables:	Tables are appropriate	Yes <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>



SECTION III

Please rate it from one of: (1 = Excellent) (2 = Good) (3 = Correct) (4 = Poor)

Originality	
Scientific contribution	
Technical quality of the article	
Clarity of presentation	
Depth of study	

**SECTION IV – Recommendations for publication:
(Please select one of the options with an X)**

Accept the article "as it is"	
The work requires minor repairs	
The work requires small-scale changes	
The work requires large-scale changes	
The work is good but it is not for publishing in the MEST Journal. It could be published in another journal, for example (make the proposal)	
Work has to be rejected because (please specify particular reason)	

SECTION V: Additional comments

This part of the review is confidential and will be available only to editors of the MEST Journal. If you have any special comment to the editors you can enter it here.



Recenzija FBIM-

DEO A:

SEKCIJA I

Ime recenzenta:	
E-Mail:	
Manuscript br.:	
Naslov rada:	
Autor/Autori:	-
Datum slanja recenzentu:	
Očekivani datum prijema recenzije:	

DEO B: *Samo recenzent*

SEKCIJA II: Komentari manuskripta

Opšti komentar:	
Uvod:	
Metodologija:	
Rezultati:	
Diskusija:	
Zaključak	

SEKCIJA II (Nastavak) (Kliknite na kvadratić uz odgovarajući odgovor i čekirajte po jednu od ponuđenih opcija, ili obrišite suvišno u slučaju da niste u mogućnosti da čekirate željeni kvadratić)

Bibliografija/Reference:	Literatura je relevantna	Da <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
	Citiranje je u skladu sa zahtevima	Da <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
Slike:	Slike su odgovarajuće	Da <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
Tabele:	Tabele odgovarajuće	Da <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>

SEKCIJA III

Molimo ocenite jednom od ocena: (1 = Odličan) (2 = Dobar) (3 = Korektno) (4 = Slabo)

Originalnost:	
Naučni doprinos:	
Tehnička obrada članka:	
Jasnoća izlaganja :	
Dubina istraživanja:	



SEKCIJA IV – Preporuka za publikovanje: (Molimo vas da označite jednu od opcija sa X)

Prihvati rad ovakav kakav je:	
Rad zahteva sitnije popravke:	
Rad zahteva izmene manjeg obima:	
Rad zahteva izmene velikog obima:	
Rad je dobar ali nije za objavljivanje u FBIM Transactions. Mogao bi se publikovati u nekom drugom časopisu, npr. (dati predlog):	
Rad se odbija zbog (Molimo navesti konkretan razlog):	

SEKCIJA V: Dodatni komentari

Ovaj deo recenzije je poverljiv i biće dostupan samo uredništvu FBIM Transactions-a. Ukoliko imate neke posebne napomene Uredništvu možete ih upisati ovde.



Templates

All templates for the FBIM Transactions articles preparing and submission can be found at the web address:

http://www.meste.org/fbim/Submit_a_manuscript.html

Šabloni

Svi formulari za pripremu i prijavljivanje radova časopisu FBIM Journal mogu se preuzeti sa veb adrese:

http://fbim.meste.org/FBIM_1_2013/Submit_a_manuscript_srb.html



NOTE - BELEŠKE

4D414E4147454D454E54

454455434154494F4E

534349454E4345

544543484E4F4C4F47

45434F4E4F4D494353



FBIM Transactions



ISSN 2334-718X

