



NEZAVISNI UNIVERZITET BANJA LUKA

**EKONOMSKI FAKULTET
TREĆI CIKLUS STUDIJA
STUDIJSKI PROGRAM EKONOMIJA**

Mr Veljko Vasiljević

**RAZVOJ MODELA ZA PRIMJENU
KONCEPTA ORGANIZACIONE KULTURE
NA DOMAĆEM TRŽIŠTU**

DOKTORSKA DISERTACIJA

Banja Luka, 2022.



NEZAVISNI UNIVERZITET BANJA LUKA

**FACULTY OF ECONOMICS
THIRD CYCLE OF STUDIES
ECONOMICS STUDY PROGRAM**

Veljko Vasiljević, MSc

**DEVELOPMENT OF A MODEL FOR
APPLICATION OF THE CONCEPT OF
ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE
DOMESTIC MARKET**

DOCTORAL DISSERTATION

Banja Luka, 2022.

IME I PREZIME AUTORA: Mr Veljko Vasiljević

IZJAVA O AUTORSTVU

Izjavljujem da je doktorska disertacija pod naslovom “Razvoj modela za primjenu koncepta organizacione kulture na domaćem tržištu”

- A) moje originalno autorsko djelo i rezultat mog sopstvenog istraživačkog rada.
- B) u cjelini ili dijelovima nije bila ranije odobrena na drugim visokoškolskim ustanovama;
- C) da su rezultati rada korektno navedeni i prezentovani;
- D) da nisam kršio autorska prava i koristio intelektualnu svojinu drugih lica.

Banja Luka, 7. 10. 2022. godine.

**POTPIS
DOKTORANTA**

KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA

Redni broj: 020/2021
RBR

Identifikacioni broj: TEK-02-PEM/17
IBR

Tip dokumentacije: monografska dokumentacija
TD

Tip zapisa: tekstualni štampani materijal
TZ

Vrsta rada: doktorska disertacija
VR

Autor: Mr Veljko Vasiljević
AU

Mentor: Prof. dr Cariša Bešić, redovni profesor
MN

Naslov rada: Razvoj modela za primjenu koncepta organizacione kulture na
domaćem tržištu
NR

Jezik publikacije: Srpski (latinica)
JP

Jezik izvoda: Srpski /engleski
JI

Zemlja publikovanja: Bosna i Hercegovina
ZP

Uže geografsko područje: Bosna i Hercegovina
UG

Godina: 2022.
GO

Izdavač: Autorski reprint
IZ

Mjesto i adresa: NUBL, Banja Luka
MA

Fizički opis rada: Broj poglavlja: 7, strana: 160, tabela: 10,
FO slika: 21, literature 113.

Naučna oblast: Ekonomija i poslovanje
NO

Naučna disciplina: Menadžment
ND

Predmetne odrednice: Model, koncept, organizacija, kultura, tržište, konkurentnost,
PO upravljanje, globalizacija, upravljačke metode i tehnike.

Čuva se: Biblioteka NUBL, Banja Luka
ČU

Važna napomena: nema
VN

Izvod/apstrakt
IZ

U radu su prikazani rezultati istraživanja stavova rukovodilaca domaćih preduzeća u odnosu na kreiranje modela za primjenu koncepta organizacione kulture na domaćem tržištu. Na bazi rezultata istraživanja kreiran je teorijski model za primjenu koncepta organizacione kulture. Model za implementaciju koncepta organizacione kulture na domaćem tržištu se sastoji od sljedećih elemenata: analiza zahtjeva

korisnika i interesnih grupa, osnovni faktori poboljšanja poslovanja domaćih preduzeća, glavne prepreke u razvoju poslovanja domaćih preduzeća, najznačajnije organizacione performanse savremene organizacije, najbitniji elementi koji određuju organizacionu kulturu preduzeća, aktivnosti usmjerene ka razvoju organizacione kulture, analiza zadovoljstva interesnih grupa, stalno poboljšanje poslovanja.

Kao osnovni faktori poboljšanja poslovanja domaćih preduzeća, uočeni su sljedeći: usavršavanje zaposlenih (24,3%), poboljšanje kvaliteta poslovanja (22,8%), povećanje produktivnosti poslovanja (11%), razvoj i primjena IT (8,8%) i usavršavanje tehničko-tehnološke osnove poslovanja (8,1%).

Kao glavne prepreke u razvoju poslovanja domaćih preduzeća, identifikovane su: nedostatak znanja (22,6%), nedostatak finansijskih sredstava (14,3%), zastarjela oprema i tehnologija (13,5%), nedostatak resursa (12,8%) i nedovoljno podsticajan poslovni ambijent (12,8%).

Analizirani rukovodioci domaćih preduzeća su definisali najznačajnije organizacione performanse preduzeća: produktivnost (40%), efikasnost (32%), razvoj poslovanja (14%), opstanak na tržištu (10%) i zadovoljstvo zaposlenih (4%). Elementi koji određuju organizacionu kulturu preduzeća a koji direktno utiču na poslovne performanse preduzeća su: međuljudski odnosi unutar organizacije (29,4%), stil komunikacije (23,5%), etičke norme (16,7%), odnosi prema društvenoj zajednici (11,8%) i imidž lidera (7,4%).

Rukovodioci preduzeća su kao aktivnosti usmjerene ka razvoju organizacione kulture uočili sljedeće: društveno odgovorno poslovanje (21%), poboljšanje znanja zaposlenih (20,2%), upravljanje odnosima sa korisnicima (13,7%), motivacija zaposlenih (13,7%) i poboljšanje zadovoljstva zaposlenih (11,3%).

Nakon realizacije upravljačkih odluka, potrebno je sagledati njihove efekte, a najznačajniji aspekt toga jeste analiza zadovoljstva korisnika i interesnih grupa. Ovi podaci u skladu sa procesnim modelom, po sistemu povratne sprege predstavljaju ulazne informacije u naredni ciklus poslovnog odlučivanja, posebno procesa donošenja planskih odluka.

Rukovodioci većim dijelom nijesu bili na usavršavanju proteklih godinu dana (njih 76%), a oni koji su bili na usavršavanju najčešće su pohađali treninge i seminare iz oblasti razvoja proizvoda i usluga (20,7%) i razvoja ljudskih resursa (20,7%), kvaliteta (16,9%), upravljanja informacionim sistemima (8,3%) i upravljanja tehničkim sistemima (8,3%).

Kada se radi o procesu usavršavanja zaposlenih u domaćim preduzećima, najveći broj ispitanika (njih 60%) nije bilo na usavršavanju, dok je 40% bilo na usavršavanju. Zaposleni su bili na usavršavanju iz sljedećih oblasti: razvoj proizvoda i usluga (21,4%), kvalitet (21,4%), poslovna administracija (16,7%), upravljanje ljudskim resursima (16,7%), i upravljanje informacionim sistemima (9,5%).

Glavne smjernice za poboljšanje, u odnosu na rezultate

predstavljenog modela, su: društveno odgovorno poslovanje, poboljšanje znanja zaposlenih, upravljanje odnosima sa korisnicima, motivacija zaposlenih i poboljšanje zadovoljstva zaposlenih. Najznačajniji prijedlozi za poboljšanje poslovanja koji proističu iz rezultata istraživanja su: adekvatna primjena modernih metoda i tehnika upravljanja, šira i brža implementacija koncepta upravljanja kvalitetom i integrisanih menadžment sistema, poslovanje koje se bazira na stalnom poboljšanju produktivnosti znanja.

Datum prihvatanja teme rada:

28. 4. 2021.

DP

Datum odbrane:

11. 11. 2022.

DO

Članovi komisije:

(Naučni stepen/ Ime i prezime / Zvanje / Fakultet)

KO

Predsjednik:

Dr Zoran Kalinić, redovni profesor, Nezavisni univerzitet Banja Luka;

Član:

Dr Cariša Bešić, redovni profesor, Fakultet tehničkih nauka, Čačak;

Član:

Dr Nikola Vukmirović, redovni profesor, Univerzitet u Banjoj Luci.

KEY DOCUMENTATION DATA

No.: 020/2021
NO

Identification number: TEK-02-PEM/17

ID no.

Typ of documentation: monograph documentation
TD

Type of record: printed text material
TD

Type of assignment: master thesis
TA

Author: MSc Veljko Vasiljević
AU

Mentor: PhD Cariša Bešić, full professor
MN

Title of paper: Development of a model for the application of the concept of organizational culture in the domestic market
TP

Published in (language): Serbian/English
PI

Language of excerpts: Serbian/English
LE

Published in (country): Bosnia and Herzegovina
PI

Narrow geographic area: Bosnia and Herzegovina
NGA

Year: 2022.
YR

Publisher: Author's reprint
P

Place and address: NUBL, Banja Luka
PA

Physical paper description: Number of chapters: 7, pages: 160, tabs: 10, figures: 21, literature 113.
PD

Scientific branch: Economy and business
SB

Scientific discipline: Management
SD

Subject guidelines: Model, concept, organization, culture, market, competitiveness, management, globalization, management methods and techniques
SG

Filed in: The Library of NUBL, Banja Luka
FI

Important remarks: none
IR

Excerpt/abstract The paper presents the research results regarding the attitudes of managers within domestic companies in relation to the creation

of models for the application of the concept of organizational culture on the domestic market.

A theoretical model for the application of the concept of organizational culture was created based on the research results. The model for implementing the concept of organizational culture on the domestic market consists of the following elements: analysis of customer requirements and interest groups, the basic factors for improving the business of domestic companies, major obstacles in the development of domestic companies, the most important organizational performance of modern organizations, activities aimed at the development of organizational culture, the analysis of stakeholder satisfaction, and continuous improvement of business.

The main factors for improving the business of domestic companies which have been identified are the following: training courses for employees (24.3%), improving the quality of business (22.8%), increasing business productivity (11%), development and implementation of IT (8.8%) and improvement of technical and technological bases of business (8.1%).

The main obstacles in the development of domestic enterprises which have been identified are the following: the lack of knowledge (22.6%), the lack of financial resources (14.3%), outdated equipment and technology (13.5%), the lack of resources (12.8%), and insufficiently stimulating business environment (12.8%).

The surveyed managers of domestic companies defined the most significant organizational performance of the company: productivity (40%), efficiency (32%), business development (14%), market survival (10%) and employee satisfaction (4%). Elements that determine the organizational culture of the company and which directly affect the business performance of the company are: interpersonal relationships within the organization (29.4%), communication style (23.5%), ethical norms (16.7%), attitude towards the community (11.8%) and the image of a leader (7.4%).

The company executives have noticed the following as the activities aimed at the development of organizational culture: socially responsible business (21%), improving the knowledge of employees (20.2%), customer relationship management (13.7%), employee motivation (13.7%), and improving employee satisfaction (11.3%).

After the implementation of management decisions, it is necessary to consider their effects, and the most important aspect of it is the analysis of customer and interest group satisfaction. According to the process model and aligned with the feedback system, the gained information represent the input information into the next cycle of business decision-making, especially the process of making planned decisions.

For the most part, the executives did not take part in training for the past year (76% of them), and those who were in training most often attended trainings and seminars in the field of product and

service development (20.7%), human resources development (20.7%), quality (16.9%), information systems management (8.3%), and technical systems management (8.3%).

When it comes to the employees' training process in domestic companies, the largest number of respondents, 60% of them did not attend any training, while 40% did. The employees attended trainings in the following areas: product and service development (21.4%), quality (21.4%), business administration (16.7%), human resource management (16.7%), and information management systems (9.5%).

The main improvement guidelines, in relation to the results of the presented model are: socially responsible business, improving employee knowledge, customer relationship management, and employee motivation and improving employee satisfaction. The most important proposals for business improvement resulting from the research results are: the adequate application of modern management methods and techniques, wider and faster implementation of the concept of quality management and integrated management systems, business based on continuous improvement of knowledge productivity.

Date when paper was received:

28. 4. 2021.

DR

Date of paper defence:

11. 11. 2022.

DPD

Committee members:

(Scientific degree/ Name and surname / Title / Faculty)

CM

Chairman:

PhD Zoran Kalinić, full professor, Independent University of Banja Luka;

Member:

PhD Cariša Bešić, full professor, Faculty of Technical Sciences, Čačak;

Member:

PhD Nikola Vukmirović, full professor, University of Banja Luka.

Rezime

U radu su prikazani **rezultati istraživanja stavova rukovodilaca domaćih preduzeća** u odnosu na kreiranje modela za primjenu koncepta organizacione kulture na domaćem tržištu. Cilj *istraživanja je identifikovanje svih faktora koji definišu adekvatne principe uspostavljanja novog modela upravljanja poslovnom organizacijom domaćih preduzeća zasnovanog na primjeni koncepta organizacione kulture.* Istraživanje treba da rezultuje kreiranjem odgovarajućeg modela poboljšanja efikasnosti poslovanja domaćih preduzeća u svjetlu novih konkurentskih odnosa na globalnom tržištu, uzimajući u obzir specifičnosti tranzicione ekonomije kao i potrebu preduzeća iz tranzicionih privreda za tržišnom orijentacijom i uključivanjem u evropske integracione tokove.

Na bazi rezultata istraživanja kreiran je teorijski model za primjenu koncepta organizacione kulture. **Model** za implementaciju koncepta organizacione kulture na domaćem tržištu se sastoji od sljedećih elemenata: **analiza zahtjeva korisnika i interesnih grupa, osnovni faktori poboljšanja poslovanja domaćih preduzeća, glavne prepreke u razvoju poslovanja domaćih preduzeća, najznačajnije organizacione performanse savremene organizacije, najbitniji elementi koji određuju organizacionu kulturu preduzeća, aktivnosti usmjerene ka razvoju organizacione kulture, analiza zadovoljstva interesnih grupa, stalno poboljšanje poslovanja.**

Glavne smjernice za poboljšanje, u odnosu na rezultate predstavljenog modela, su: **društveno odgovorno poslovanje, poboljšanje znanja zaposlenih, upravljanje odnosima sa korisnicima, motivacija zaposlenih i poboljšanje zadovoljstva zaposlenih.**

Najznačajniji predlozi za poboljšanje poslovanja koji proističu iz rezultata istraživanja su: **adekvatna primjena modernih metoda i tehnika upravljanja, šira i brža implementacija koncepta upravljanja kvalitetom i integrisanih menadžment sistema, poslovanje koje se bazira na stalnom poboljšanju produktivnosti znanja.**

Model koji je prezentovan treba da omogući poboljšanje poslovanja domaćih preduzeća, uzimajući u obzir zahtjeve globalnog tržišta i potrebu za stalnim poboljšanjem znanja zaposlenih, ali i činjenice poput uvažavanja ekonomske realnosti domaće ekonomije, realnosti tranzicionih tokova i negativnih efekata ekonomske krize kao posljedice pandemije i drugih globalnih uticaja.

Summary

The paper presents the results of research regarding the attitudes of executives of domestic companies in relation to the creation of models for the application of the concept of organizational culture in the domestic market. The aim of the research is to identify all the factors that define the adequate principles of establishing a new model of business organization management of domestic companies based on the application of the concept of organizational culture. The research should result in creating the appropriate model for improving the efficiency of domestic companies in the light of new competitive relations in the global market, taking into account the specifics of transition economies, as well as the need of transition economies for market orientation and inclusion in European integration flows.

The theoretical model for the application of the concept of organizational culture was created on the basis of research results. The model for implementing the concept of organizational culture in the domestic market consists of the following elements: the analysis of customer requirements and interest groups, the basic factors for improving the business of domestic companies, the major obstacles in the development of domestic companies, the most important organizational performance of modern organizations, the activities aimed at the development of organizational culture, the analysis of stakeholder satisfaction, and the continuous improvement of business.

The main improvement guidelines, in relation to the results of the presented model, are: socially responsible business, improving employee knowledge, customer relationship management, and employee motivation and improving employee satisfaction.

The most important proposals for business improvement which result from the research results are: the adequate application of modern management methods and techniques, wider and faster implementation of the concept of quality management and integrated management systems, business activities based on continuous improvement of knowledge productivity.

The presented model should enable the improvement of domestic companies, taking into account the requirements of the global market and the need for continuous improvement of employees' knowledge, but also the aspects of respecting the economic reality of the domestic economy, the reality of transition flows and the negative effects of the pandemic and other global influences.

Sadržaj

1. UVOD	16
1.1. PROBLEM ISTRAŽIVANJA.....	16
1.2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA	17
1.2.1. Predmet istraživanja	17
1.2.2. Cilj istraživanja	17
1.2.3. Hipoteze istraživanja.....	17
1.2.4. Metode i tehnike istraživanja	18
1.2.5. Očekivani rezultati	19
2. ANALIZA ASPEKATA SAVREMENOG POSLOVANJA.....	21
2.1. GLOBALNO POSLOVANJE I GLOBALNI EKONOMSKI TOKOVI	21
2.1.1. Globalizacija.....	21
2.1.2. Globalizacija tržišta.....	22
2.2. USPOSTAVLJANJE NOVIH KONKURENTSKIH ODNOSA NA.....	23
GLOBALNOM TRŽIŠTU	23
2.2.1. Uspostavljanje novih konkurentskih odnosa.....	23
2.2.2. Konkurentski odnosi u savremenoj ekonomiji.....	25
2.3. POTREBA PRILAGOĐAVANJA SAVREMENIH POSLOVNIH.....	29
ORGANIZACIJA PROMJENAMA U POSLOVNOM OKRUŽENJU.....	29
2.3.1. Promjena ekonomije.....	29
2.3.2. Organizacija i promjene	33
2.3.3. Promjena načina razmišljanja.....	38
3. ANALIZA OSNOVNIH ASPEKATA PROCESA UPRAVLJANJA.....	41
3.1. OSNOVI TEORIJSKIH POSTAVKI UPRAVLJANJA POSLOVNOM.....	41
ORGANIZACIJOM	41
3.1.1. Evolucija teorije upravljanja	41
3.1.2. Novo shvatanje upravljanja.....	46
3.2. OSNOVE PROCESA UPRAVLJANJA.....	50
3.2.1. Opšte odrednice.....	50
3.2.2. Planiranje.....	51
3.2.3. Organizovanje	52
3.2.4. Kontrola.....	54
3.3. ULOGA ZNANJA U PROCESU UPRAVLJANJA POSLOVNOM.....	54

ORGANIZACIJOM	54
3.3.1. Opšte odrednice	54
3.3.2. Upravljanje kvalitetom	55
3.3.3. Reinženjering	61
3.3.4. Benčmarking	63
3.3.5. Marketing 5.0	65
4. ANALIZA OSNOVNIH ASPEKATA ORGANIZACIONE KULTURE.....	68
4.1. OSNOVE KONCEPTA ORGANIZACIONE KULTURE.....	68
4.1.1. Pojmovno određenje.....	68
4.1.2. Vrste organizacione kulture	70
4.1.3. Simboli organizacione kulture	71
4.1.4. Značaj organizacione kulture za poslovanje	72
4.2. ULOGA LJUDSKIH RESURSA U PROCESU RAZVOJA.....	75
ORGANIZACIONE KULTURE	75
4.2.1. Uloga ljudskih resursa u savremenom poslovanju	75
4.2.2. Ljudski resursi i razvoj organizacione kulture	78
4.3. ULOGA ZNANJA I LIDERSTVA U PROCESU UNAPREĐENJA	82
EFIKASNOSTI POSLOVANJA SAVREMENE ORGANIZACIJE	82
4.3.1. Savremena organizacija i znanje	82
4.3.2. Uloga liderstva u procesu unapređenja efikasnosti poslovanja savremene organizacije	85
5. EMPIRIJSKA ISTRAŽIVANJA ASPEKATA PRIMJENE ORGANIZACIONE KULTURE U PREDUZEĆIMA NA DOMAĆEM TRŽIŠTU	112
5.1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA STAVOVA RUKOVODILACA	112
U DOMAĆIM PREDUZEĆIMA U VEZI SA PRIMJENOM.....	112
KONCEPTA ORGANIZACIONE KULTURE.....	112
5.2. PRIKAZ REZULTATA.....	113
5.2.1. Opšti podaci o ispitanicima	113
5.2.2. Stavovi ispitanika.....	116
6. RAZVOJ MODELA ZA PRIMJENU ORGANIZACIONE KULTURE U DOMAĆIM PREDUZEĆIMA	127
6.1. POSLOVANJE DOMAĆIH PREDUZEĆA	127
6.1.1. Domaća preduzeća	127
6.1.2. Analiza elemenata konkurentnosti	130
6.2. MODEL ZA PRIMJENU ORGANIZACIONE KULTURE U DOMAĆIM	131

PREDUZEĆIMA	131
6.2.1. Teoretska zasnovanost modela.....	131
6.2.2. Dizajniranje modela za primjenu koncepta organizacione kulture u domaćim preduzećima	132
6.2.3. Prijedlozi za unapređenje poslovanja domaćih preduzeća.....	138
6.2.4. Smjernice za unapređenje poslovanja domaćih preduzeća	141
7. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA.....	144
8.PRILOZI.....	147
LITERATURA.....	155

1. UVOD

1.1. PROBLEM ISTRAŽIVANJA

Svaka organizacija u društvu, a posebno poslovne organizacije, zahtijevaju izgrađivanje određenog sistema upravljanja. Organizacija ne može uspješno da posluje u okruženju ukoliko ne primjenjuje savremene metode i tehnike menadžmenta. „Osnovna svrha upravljanja poslovnom organizacijom jeste donošenje određenog niza poslovnih odluka kojima se vrši kombinovanje resursa u funkciji ostvarivanja poslovnih ciljeva, kao i ostvarivanja stabilne tržišne pozicije, rasta i razvoja“¹.

Da bi poslovna organizacija postigla konkurentski uspjeh, potrebno je posjedovati konkurentsku prednost u vidu nižih troškova ili diferencijacije proizvoda. Takođe, „neophodno je ostvariti konkurentsku prednost kroz dugoročno obezbjeđivanje proizvoda i usluga visokog kvaliteta i kontinuirano inoviranje proizvoda i usluga“².

Preduzeća iz zemalja u tranziciji, po definiciji, imaju problem sa upravljanjem, zbog činjenice da se ekonomija nalazi u procesu tranzicije, kao i zbog djelovanja tranzitorne recesije. Potrebno je da se u razumnom vremenskom periodu izvrši, ne samo vlasnička transformacija i da time privatni kapital postane dominantan na tržištu, već i da se izmijeni organizaciona i tehnološka struktura poslovnih organizacija. U tom smislu posmatrano, preduzeća iz zemalja u tranziciji moraju da zaokruže *organizacionu, tržišnu i tehnološku transformaciju* koja će omogućiti unapređenje produktivnosti poslovanja, koja treba da rezultuje unapređenjem konkurentске sposobnosti. *Ljudski faktor* ima izuzetnu ulogu u ovom procesu transformacije poslovnih organizacija.

Novi uslovi poslovanja „zahtijevaju od preduzeća izmenu načina poslovnog ponašanja. Prevaziđeni modeli upravljanja organizacijom zamjenjuju se novim, savremenijim modelima, koji su prilagođeni uslovima savremenog tržišta“³.

Novi način razmišljanja i primjena savremenih metoda i tehnika menadžmenta su neophodni da bi preduzeće postiglo adekvatni stepen konkurentnosti. Primjena savremenih postulata **organizacione kulture** i **poslovanje koje se zasniva na razvoju organizacione kulture**, jesu preduslovi za unapređenje percepcije potrošača i korisnika u odnosu na preduzeće, kao i unapređenje zadovoljstva zaposlenih u preduzeću.

Organizaciona kultura se bavi proučavanjem ponašanja ljudi u organizaciji od nivoa pojedinca, preko radnih grupa i timova do nivoa cijele organizacije. Organizaciona kultura ima

¹ www.singipedia.singidunum.ac.rs

² nardus.mpn.gov.rs

³ Submitted to University of Belgrade, Faculty of Organizational Sciences

snažan uticaj na **motivaciju zaposlenih**. Neadekvatna motivisanost, nedovoljne vještine zaposlenih, nizak nivo znanja i produktivnosti znanja, svakako, ukazuju na potrebu za promjenom. Organizaciona kultura koja naglašava poštovanje zaposlenih, dozvoljava autonomiju u radu i uključuje zaposlene u proces donošenja odluka, stvara uslove za uspješniju motivisanost zaposlenih.

U inostranim preduzećima postoji određeni nivo razvijenosti organizacione kulture, dok kod domaćih preduzeća situacija u oblasti razvoja organizacione kulture nije zadovoljavajuća.

Preduzeća iz zemalja u tranziciji u većini slučajeva **nijesu dovoljno inovativna** da bi prešla na novi način poslovnog razmišljanja, koji treba da rezultuje unapređenjem konkurentnosti, dugoročno posmatrano.

1.2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

1.2.1. Predmet istraživanja

Predmet ovog istraživanja je analiza mogućnosti za **unapređenje poslovanja domaćih preduzeća po osnovu primjene koncepta organizacione kulture**. „Domaća preduzeća, kao i preduzeća koja dolaze iz zemalja u tranziciji, u najvećem broju slučajeva nisu dovoljno inovativna da bi prešla na novi način poslovnog razmišljanja, koji treba da rezultuje procesom unapređenja efikasnosti i konkurentnosti poslovanja“⁴.

1.2.2. Cilj istraživanja

Cilj istraživanja je identifikovanje svih faktora koji definišu adekvatne principe uspostavljanja novog modela upravljanja poslovnom organizacijom domaćih preduzeća, zasnovanog na primjeni koncepta organizacione kulture.

Istraživanje treba da rezultuje kreiranjem odgovarajućeg modela unapređenja efikasnosti poslovanja domaćih preduzeća u svjetlu novih konkurentskih odnosa na globalnom tržištu, uzimajući u obzir specifičnosti tranzicione ekonomije, kao i potrebu preduzeća iz tranzicionih privreda za tržišnom orijentacijom i uključivanjem u evropske integracione tokove.

1.2.3. Hipoteze istraživanja

1.2.3.1. Osnovna hipoteza H

Može se kreirati teorijski **model za unapređenje efikasnosti poslovanja u domaćim**

⁴ www.cris.uns.ac.rs

preduzećima, koji će u sebi integrisati zahtjeve i potrebe savremene organizacije u funkciji unapređenja organizacione kulture i postizanja konkurentske sposobnosti u međunarodnim razmjerama, uzimajući u obzir nove konkurentske odnose na globalnom tržištu i specifičnosti poslovanja preduzeća iz tranzicionih privreda.

1.2.3.2. Posebna hipoteza H₁:

Domaća preduzeća nedovoljno primjenjuju savremene upravljačke metode i tehnike, što rezultuje nedovoljnom produktivnošću poslovanja.

1.2.3.3. Posebna hipoteza H₂:

Implementacija novog organizacionog modela zasnovanog na primjeni savremenih metoda i tehnika u oblasti upravljanja poslovnom organizacijom, posebno u domenu organizacione kulture, ima značajan uticaj na unapređenje efikasnosti poslovanja domaćih preduzeća i utiče na unapređenje produktivnosti znanja pa, samim tim, i poslovanja i uspostavljanje konkurentske sposobnosti.

1.2.4. Metode i tehnike istraživanja

„Način istraživanja problema koji su akcentovani u ovoj doktorskoj disertaciji određen je sadržajem i obimom teme, postavljenim hipotezama, određenim indikatorima i drugim saznanjima iz predmeta istraživanja.

Istraživanje je podijeljeno u dvije faze:

- 1) izrada konceptualne studije (konceptualna studija i anketa) i
- 2) kreiranje modela (analiza rezultata, uopštavanje stečenih znanja i izrada modela)⁵.

Konceptualna studija imala je za cilj da izdvoji potrebna znanja u vezi sa analiziranom oblašću na osnovu referentnih naučnih publikacija u funkciji sintetizacije neophodnih znanja iz fonda informacija koje su u vezi sa pitanjem izgradnje efikasne poslovne organizacije zasnovane na znanju i primjeni koncepta organizacione kulture. „Pri izradi ovog dijela rada koristili su se sljedeći **indikator**i: udžbenici iz oblasti upravljanja preduzećem i organizacione kulture, časopisi koji tretiraju problem upravljanja preduzećem, upravljanja marketingom, menadžment ljudskih resursa, organizacione kulture i liderstva, zatim zbornici radova i publikacije sa domaćih i međunarodnih naučnih skupova, zakoni, odluke i programi globalne politike koji se odnose na savremeno tržišno poslovanje i stručna izdanja koja se bave ovom problematikom“⁶.

⁵ www.cris.uns.ac.rs

⁶ www.cris.uns.ac.rs

Anketa treba da obezbijedi prikupljanje informacija o iskustvima u ovoj oblasti. Realizovana je u formi ekspertskeg intervjua i obuhvatila je analizu stavova izvršnih rukovodilaca (50 rukovodilaca domaćih preduzeća). Bila je u formi direktnog, strukturiranog intervjua.

Plan izrade modela podrazumijeva analizu rezultata dobijenih na osnovu ankete (klasifikacija rezultata, sistematizacija i klasifikacija dobijenih odgovora, selekcija bitnih u odnosu na manje bitne informacije o ovoj problematici), uopštavanje znanja koja su se stekla u toku istraživanja, kako bi se stvorili uslovi za izradu modela i sama izrada modela na osnovu rezultata istraživanja. „Na taj način, prezentovani model se zasniva na teorijskim analizama, kao i iskustvima iz savremene poslovne prakse domaćih i inostranih preduzeća“⁷.

U anlizi i „interpretaciji podataka i izvođenju zaključaka kombinovano je nekoliko metoda i to:

- 1) za obradu i analizu podataka korišćena je statistička metoda, tabeliranje i ukrštanje podataka;
- 2) za interpretaciju rezultata istraživanja korišćene su:
 - a) metoda analize i sinteze i deskriptivna metoda da bi se objasnili stavovi ispitanika i provjerile hipoteze istraživanja i
 - b) metoda analize i sinteze, metoda systemske analize, metoda modelovanja i deskriptivna metoda da bi se kreirao model za obezbjeđivanje unapređenja konkurentske sposobnosti domaćih preduzeća“⁸, koji je u skladu sa uslovima, zahtjevima i ograničenjima.

Uzorak istraživanja je projektovan na **50 jedinica** – 50 izvršnih rukovodilaca iz poslovnih organizacija na domaćem tržištu. **Zadatak** je bio da se dobiju relevantni stavovi o uspostavljanju i razvoju novog modela upravljanja organizacijom na osnovu primjene savremenih principa organizacione kulture u domaćim preduzećima.

1.2.5. Očekivani rezultati

Očekivani rezultati istraživanja su: utvrđivanje **moćnosti za implementaciju novog modela poslovanja zasnovanog na primjeni savremenih principa organizacione kulture** i na osnovu toga, definisanje konkretnog **modela za unapređenje efikasnosti poslovanja domaćih preduzeća**.

Naučno-stručni doprinos ovog istraživanja se ogleda u uspostavljanju modela za

⁷ nardus.mpn.gov.rs

⁸ iu-bd.org

unapređenje poslovanja domaćih preduzeća.

Društveni cilj „ovog istraživanja ogleda se u činjenici da kreirani model treba da pruži adekvatno rješenje za pitanje unapređenja efikasnosti poslovanja domaćih poslovnih subjekata. Takođe, rezultati se mogu primijeniti i u preduzećima koja dolaze iz drugih zemalja u tranziciji, uz stvaranje preduslova za uspješnije djelovanje u savremenom globalnom poslovnom okruženju“⁹.

⁹ www.cris.uns.ac.rs

2. ANALIZA ASPEKATA SAVREMENOG POSLOVANJA

2.1. GLOBALNO POSLOVANJE I GLOBALNI EKONOMSKI TOKOVI

2.1.1. Globalizacija

Savremno poslovanje se odvija u okviru globalizovanog tržišta. Proces globalizacije je započeo nakon završetka II svjetskog rata, sa formiranjem dvije međunarodne finansijske institucije, Svjetske banke za obnovu i razvoj i Međunarodnog monetarnog fonda (MMF).

Pedesetih godina dvadesetog vijeka donijet je i Sporazum o carinama i tarifama (GATT), koji je omogućio olakšavanje realizacije međunarodne trgovine. Tako se uspostavila globalna ekonomska infrastruktura, koja je nastavila da se razvija, a zaokruživanje ove infrastrukture se desilo početkom devedestih godina dvadesetog vijeka sa formiranjem Svjetske trgovinske organizacija (STO).

Neki smatraju da je ovaj proces otpočeo nešto ranije – prema mišljenju autora Fergusona, do 1910. svijet je bio ekonomski integrisan na do tada neviđeni način. Različite veze koje su ga spajale - željeznica, parobrodi i telegraf - bili su gotovo potpuni izum i vlasništvo Zapada.

Prema nekim razmišljanjima, integracija moderne ekonomije je započela sa Britanskom imperijom i njenim forsiranjem načela slobodne trgovine.

Da bi globalizacija mogla da postigne svoj puni kapacitet u svim sferama, bilo je neophodno da se dostigne određeni nivo tehnološkog razvoja. Dva ključna faktora uobličavaju današnji svijet - **tehnologija i globalizacija**. Autor Kotler „smatra da su globalizacija i tehnologija dvije glavne sile pomoću kojih je stvoren nov nivo isprepletene krhkosti u svjetskoj ekonomiji”¹⁰.

Globalizacija podrazumijeva da svijet funkcioniše po jedinstvenim principima, odnosno da dolazi do uspostavljanja standarda u različitim oblastima ljudske aktivnosti, kao što su **ekonomija, tehnologija, kultura, politika** itd. U domenu ekonomije, globalizacija je ostvarila najznačajnije doмете u posljednjih trideset godina. Prema ekspertu Kisindžeru, „globalizacija posmatra svijet kao jedinstveno tržište na kome će najefikasniji i najkonkurentniji napredovati”¹¹ Globalizacija je proširila ekonomsku i tehnološku moć u svijetu i proizvela nezabilježen prosperitet, mada on nije ravnomjeran.

Očigledno je da je savremeni svijet povezan i međuzavisan. Proces globalizacija tržišta rezultuje pojavom globalnih firmi i globalnih industrija. Prema autoru Kotleru, „globalna industrija je ona u kojoj strategijska pozicija konkurenata na datom geografskom ili nacionalnom tržištu zavisi od pozicije firmi u drugim zemljama u svijetu”¹².

¹⁰ www.iu-travnik.com Martinivić Maja., Najgore bi bilo široko rezati troškove, Lider, 19.09.2009., www.lider.hr

¹¹ www.iu-travnik.com Kisindžer Henri, Da li je Americi potrebna spoljna politika, Klub Plus, Beograd, 2011., str. 243

¹² idoc.pub Kotler Ph., Armstrong G., Principles of Marketing, Prentice Hall International, Englewood Cliffs, New Jersey, 1996., str. 631.

2.1.2. Globalizacija tržišta

Formiranje svjetske ekonomske infrastrukture, kao i snažno napredovanje tehnologije i brza primjena tehnoloških dostignuća u poslovnoj praksi preduzeća krajem osamdesetih i početkom devedesetih godina dvadesetog vijeka, uticali su na uspostavljanje globalnog tržišta.

Prema nekim shvatanjima, po prvi put u istoriji je stvoren jedinstveni ekonomski sistem. Tržišta na svim kontinentima su u besprekornoj interakciji. Komunikacija omogućava kapitalu da odmah reaguje na nove mogućnosti. Globalizacija je, u tom smislu, doprinijela eksploziji blagostanja i tehnološkom napretku.

Globalna ekonomska infrastruktura, a posebno osnivanje Svjetske trgovinske organizacije, je u značajnoj mjeri olakšala međunarodnu trgovinu – smanjivanje carinskih stopa, smanjivanje administrativnih zabrana, brži protok roba između zemalja itd. Međunarodna trgovina je krajem dvadesetog vijeka počela da bilježi značajan obim razmjene, koji se svake godine uvećavao. Ovom je svakako doprinijelo i otvaranje Kine i izlazak kineskih preduzeća na globalno tržište. Osnivanje Evropske unije je takođe u značajnoj mjeri doprinijelo procesu globalizacije tržišta (ukidanje carina između zemalja članica, smanjivanje carinskih stopa između zemalja članica EU i zemalja koje su kandidati za ulazak u EU).

„Smatra se da postoji nekoliko faktora koji su usloveli globalizaciju tržišta. Ti faktori su: **porast sličnosti između tržišta, smanjivanje carinskih barijera, kao i strategijska uloga tehnologije**“.

Zahvaljujući razvoju infrastrukture na globalnom nivou, sve veći broj proizvoda i usluga je dostupan svuda u svijetu¹³. Smanjivanje ili otklanjanje carinskih barijera kroz različite bilateralne i multilateralne ugovore pospiješilo je proces svjetske trgovine. Razvoj tehnologije nije uticao samo na razvoj određenih industrija, već i na homogenizaciju tržišta. „Sve vodeće kompanije u svijetu shvataju da moraju da dostignu, unapijrede i prevaziđu poslovnu praksu svojih konkurenata, kao preduslov tržišnog opstanka“¹⁴.

Proces globalizacije tržišta je rezultovao intenziviranjem konkurencije na svjetskom tržištu – sve veći broj preduzeća je želio da svoje proizvode plasira na globalnom tržištu. Broj preduzeća se svake godine uvećavao, kao i broj zemalja koje su počele da budu konkurenti na globalnom tržištu. Konkurencija je tako postala intenzivna, a nešto kasnije i ofanzivna.

Savremena tržišta su veoma koncentrisana i međusobno povezana u mrežu globalne zavisnosti. Ovaj fenomen je uočen krajem devedesetih godina dvadesetog vijeka - uspostavljanje **međusobno uslovljene ekonomije**. „Ovim se naglašava napuštanje nacionalnog modela,

¹³ www.iu-travnik.com - Bešić Cariša, Benčmarking – put ka poslovnoj izvrsnosti, Zadužbina Andrejević, Beograd, 2006., str. 16.

¹⁴ es.scribd.com

ograničenog supstitucijom uvoza i zatvorenošću privrede. Uključivanje ostalih zemalja svijeta u tokove globalne, međusobno uslovljene ekonomije, predstavlja jedini put za razvoj ostalih zemalja¹⁵” i uspjeh preduzeća koja dolaze iz njih”

Prema Kotleru, „globalizacija se nastavlja grčevito, ali sa neumoljivim tempom. Zemlje poput Kine i Indije, sa širenjem baze potrošnje, ulaze u trku sa razvijenim zemljama svijeta“¹⁶.

2.2. USPOSTAVLJANJE NOVIH KONKURENTSKIH ODNOSA NA GLOBALNOM TRŽIŠTU

2.2.1. Uspostavljanje novih konkurentskih odnosa

Konkurencija predstavlja jedan od osnovnih fenomena tržišne ekonomije, zajedno sa samim tržištem i dominantnom privatnom svojinom. Osim navedenog konkurencija podrazumijeva uslove koji utiču na ponašanje poslovnih subjekata u sferi razmjene (prilikom formiranja tržišne cijene). Može biti **potpuna** i **nepotpuna** (monopolistička).

Konkurentnost je sposobnost preduzeća da se takmiči sa ostalim preduzećima - konkurentima na tržištu. Prema autoru Porteru, **konkurentska „prednost** u suštini nastaje iz vrijednosti koju je firma u stanju da stvori za svoje kupce, a koja prevazilazi troškove njenog stvaranja. **Vrijednost** je ono što su kupci voljni da plate, a **izuzetna vrijednost** proističe iz ponude nižih cijena od konkurentskih za podjednaku korist, ili iz jedinstvene koristi koja, u velikoj mjeri, neutrališe višu cijenu”¹⁷.

Konkurentski odnosi predstavljaju set odnosa koji preduzeća uspostavljaju između sebe na tržištu. Konkurentski odnosi se mijenjanju kako se mijenja broj preduzeća na tržištu i njihova finansijska i tržišna snaga.

Do početka devedesetih godina dvadesetog vijeka konkurentski odnosi u svjetskim razmjerama bili su pod uticajem SAD, Japana i Njemačke. Drugim riječima, ove tri zemlje su definisale set konkurentskih odnosa na nivou svjetske ekonomije. Normalno, na ovo su uticale i druge razvijene zemlje poput Velike Britanije, Francuske itd, ali nešto u manjem obimu.

Najznačajniji trenutak u izmjeni konkurentskih odnosa nastao je početkom sedamdesetih godina dvadesetog vijeka kada je ekonomija Japana izašla na međunarodno tržište i kada je počela da konkuriše velikim ekonomijama Zapada na svjetskom tržištu, posebno u oblasti elektro

¹⁵ nardus.mpn.gov.rs - Jović Mile, Međunarodni marketing - od izvoznog ka globalnom konceptu, Trim Soft Trade, Beograd, Međunarodna marketing agencija, Beograd, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 1997., str. 34.

¹⁶ www.deb.org.rs - Acharol R.S., Kotler Ph., Frontier of the marketing paradigm in the third millenium, Journal of academic marketing science, Vol. 40, No.1, January 2012., pp. 35-52, www.springer.com

¹⁷ qfest.ues.rs.ba - Porter Majkl, Konkurentska prednost, Asee, Novi Sad, 2007., str. 22.

industrije i auto industrije. Početkom osamdesetih godina dvadesetog vijeka, preduzeća iz Japana su počela da konkurišu američkim proizvođačima i na tržištu SAD. Primjer Japana počele su da prate i neke druge azijske zemlje, poput Singapura, Tajvana i Južne Koreje.

Ulažući značajne organizacione i finansijske napore u razvoj inovativnosti i produktivnosti preduzeća iz ovih zemalja, koja su tada označena kao azijski tigrovi, postala su konkurentna u međunarodnim okvirima. Njihov predvodnik Japan je krajem osamdesetih i početkom devedesetih godina dvadesetog vijeka postao svjetska ekonomska sila.

Japanska preduzeća ne samo što su uspješno konkurisala širom svijeta sa svojim proizvodima, nego su se iz njihovih modela razvile *nove metode i tehnike upravljanja*, poput upravljanje totalnim kvalitetom – **TQM** (od engleskih riječi **T**otal **Q**uality **M**anagement), nula grešaka (zero defect), minimalnih zaliha itd. Ova dostignuća u oblasti upravljanja organizacijom su osamdesetih godina dvadesetog vijeka prihvaćena i na Zapadu, posebno koncept upravljanja kvalitetom TQM (u SAD je prihvaćen 1987, a u Evropi početkom devedesetih XX vijeka), koji je u SAD preimenovan u koncept šest sigma (**six sigma**).

Razvoj konkurenata koji su dolazili sa Istoka se nastavio i tokom devedesetih godina dvadesetog vijeka – primjer Japana je pratila i Kina, nešto kasnije i Indija. Danas ovaj primjer slijede Indonezija i Vijetnam.

Prema autoru Bžežinskom, „uzdizanje tri azijske sile, Japana, Kine i Indije na rang globalnih sila drastično je izmijenilo globalnu podjelu moći i kreiralo put njenoj disperziji“¹⁸.

Promjene koje su se desile u Evropi početkom devedesetih godina dvadesetog vijeka su takođe uticale na konkurentnost u globalnim okvirima. U tom periodu je otpočeo proces tranzicije zemalja istočne Evrope – došlo je do otvaranja ovih tržišta prema svijetu i uspostavljanja ekonomija zasnovanih na tržišnoj privredi, privatnoj svojini i konkurenciji. Smatra se da kapitalizam slobodnog tržišta postaje najefikasniji i do sada jedini potvrđeni instrument za konzistentan ekonomski rast i podizanje životnog standarda.

Zemlje poput Poljske, Češke, Slovačke, Mađarske, Bugarske, Rumunije, koje su do tada bile zatvorene planske ekonomije, otvorile su se ka međunarodnim tokovima roba, usluga i kapitala. Sličan proces, je započeo i u zemljama nekadašnje Jugoslavije.

Ove zemlje istočne Evrope su završile proces tranzicije i postale članice EU. Model učestvovanja u globalnoj ekonomiji pratile su i druge zemlje početkom novog milenijuma – Južna Afrika, Brazil, Rusija, Indonezija, itd. Globalizovano tržište otvara perspektive rasta i razvoja, koje su do skora bile nezamislive. “Ali ono, takođe, povećava ranjivost od političkih nemira i opasnost od novog jaza između onih koji su dio globalizovanog svijeta i onih koji nijesu”¹⁹.

¹⁸ www.cris.uns.ac.rs -Bžežinski Zbignjev, Amerika – Kina i sudbina sveta, Albatros plus, Beograd, 2013., str. 22.

¹⁹ nardus.mpn.gov.rs Kisindžer Henri, Da li je Americi potrebna spoljna politika, Klub Plus, Beograd, 2011., str. 243.

Prema mišljenju autora Bžežinskog²⁰, uticaj Kine raste, a druge narastajuće sile, Indija, Brazil i Rusija se nadmeću među sobom za resurse. Do praktičnog prihvatanja ove nove realnosti došlo je 2008. godine, kada su zemlje iz Azije, Afrike i Latinske Amerike primljene, kao novi članovi, u klub G8, koji je do tada bio isključivo zapadna institucija za donošenje finansijskih odluka, čime se on transformisao u globalno reprezentativnu instituciju G20.

Prema autoru Kotleru, „globalna ekonomija se karakteriše pojavom **hiperkonkurencije**. Hiperkonkurencija se događa kada su tehnologije i ponuda toliko nove da su standardi i pravila fluidni, što uzrokuje konkurentske napretke koje je nemoguće zaustaviti. Karakterišu je intenzivni i brzi konkurentski pomaci u kojima konkurenti moraju brzo izgraditi nove prednosti»²¹.

2.2.2. Konkurentski odnosi u savremenoj ekonomiji

Uobičajeno je mišljenje da su SAD motorna snaga u kretanju globalizacije. „Tokom poslednje dvije decenije XX vijeka, američka produktivnost je postala pokretač globalnog ekonomskog rasta”²².

S druge strane posmatrano, ekonomski razvoj Kine, reforme ekonomskog sistema u Indiji, kao i nova ekonomska politika Rusije, značajno su uticali na redefinisanje konkurentskih odnosa na globalnom tržištu.

Prvih **pet** zemalja u svijetu po ekonomskoj snazi su SAD, Kina, Njemačka, Japan i Indija. SAD, Njemačka i Japan se nalaze i među prvih deset zemalja u svijetu po konkurentnosti. Kina se trenutno ne nalazi među prvih 20 ekonomija po konkurentnosti, ali će ona to uskoro biti.

Danas SAD i Kina u mnogome oblikuju ekonomsku stvarnost svijeta. Prema mišljenju britanskog ekonomiste Fergusona²³, eksperta za ekonomsku istoriju i profesora na Harvadu, SAD i Kina su postali zavisnici od ultra labavih finansijskih uslova. U tom smislu posmatrano, i Americi i Kini je potrebna finansijska rehabilitacija, da bi održale ekonomski rast.

Kineski predsjednik na Svjetskom ekonomskom forumu u Davosu 2017. godine, „predložio je novi model globalnih ekonomskih odnosa. Tada je rekao: *”Sviđalo se to vama ili ne, globalna ekonomija je veliki okean koji ne možete izbjeći. Države bi trebalo da gledaju svoje interese u širem kontekstu i uzdrže se od ostvarivanja svojih ciljeva na štetu drugih”*. „U odnosu na navedeno, kineski lider smatra da je globalizacija nepravedno proglašena krivcem za društvene i ekonomske nedaće današnjeg svijeta”²⁴.

Prema izvještaju Svjetskog ekonomskog foruma za 2019. godinu o globalnoj

²⁰ Bžežinski Zbignjev, Amerika – Kina i sudbina sveta, Albatros plus, Beograd, 2013., str. 7.

²¹ www.cris.uns.ac.rs

²² www.cris.uns.ac.rs

²³ Nial Ferguson, The US and China both need economic rehab, Finances and Economics, 11/06/2013, www.nialferguson.com

²⁴ www.cris.uns.ac.rs Opening plenary with Xi Jinping President of PR China, World economic forum, Annual meeting 2017 Davos, WEF, <https://www.weforum.org/events/world-economic-forum-annual-meeting-2017/sessions/opening-plenary-davos-2017>

konkurentnosti, koji je obuhvatio analizu 141 zemlje, Singapur, SAD i Hong-Kong su najkonkurentnije zemlje na svijetu.

Tabela 2.1: Rangiranje prvih 10 zemlja u svijetu prema konkurentnosti u 2019. godini

Zemlja	Mesto u 2019.	Mesto u 2018.
Singapur	1	2
SAD	2	1
Hong-Kong	3	7
Holandija	4	6
Švajcarska	5	4
Japan	6	5
Njemačka	7	3
Švedska	8	9
Velika Britanija	9	8
Danska	10	10

Izvor: The Global Competitiveness Report 2019, World Economic Forum, october 2019, str. XIII, www.weforum.org

Prvih deset zemalja u svijetu su ostale iste kao i 2018. godine, osim što je došlo do preraspodjele mjesta na rag listi. Singapur i SAD su se zamijenile u vođstvu na listi u 2019. u odnosu na 2018. godinu. Najveći pad je zabilježila Njemačka, sa 3. mesta u 2018. na 7. mjesto u 2019, a najveći skok je zabilježio Hong Kong, sa 7. mjesta u 2018, na 3. mjesto u 2019. Iza prvih deset najkonkurentnijih ekonomija u svijetu slijede Finska, Kanada, Tajvan, Australija, Južna Koreja, Norveška, Francuska, Novi Zeland, Luksemburg i Izrael.

Kina se, prema listi Svjetskog ekonomskog foruma za 2019., našla na 28. mjestu, isto kao i 2018. godine. Indija se našla na 68. mjestu (2018. godine je zauzimala 58. mjesto), Rusija je na 43. mjestu, isto kao i 2018. godine. Južna Afrika je na 60. mjestu (2018. godine je zauzimala 71. mjesto), a Brazil je na 71. mjestu (2018. godine je bio na 72. mjestu).

Izveštaj o globalnoj konkurentnosti 2019. godine je kreiran po unapređenoj metodologiji, koja je usvojena u izveštaju od 2018. i koji u odnosu na ranije godišnje izveštaje, uzima u obzir trendove i zahtjeve industrije 4.0. Unaprijeđeni indeks globalne konkurentnosti stavlja fokus na faktore produktivnosti i dugoročnog rasta u eri 4. industrijske revolucije. Osnovne zahtjeve konkurentnosti globalnog indeksa konkurentnosti 4.0 čine sljedeće grupe indikatora:

- 1) **Okruženje**, koje podrazumijeva analizu indikatora - *institucije, infrastruktura, ICT prihvatljivost i makroekonomska stabilnost*;
- 2) **Ljudski kapital**, koji podrazumijeva indikatore – *zdravstveno stanje, vještine*;

- 3) **Tržište**, podrazumijeva sljedeće indikatore – *tržište proizvoda, tržište rada, finansijski sistem i veličina tržišta*
- 4) **Inovacije i ekosistem**, podrazumijeva sljedeće indikatore – *dinamika poslovanja i kapacitet inoviranja.*

Ovaj izvještaj nije kompletiran za 2020. godinu zbog posljedica pandemije COVID-19.

„Brzi rast tržišta novoindustrijalizovanih zemalja predstavlja jednu od najznačajnijih karakteristika novog poslovnog okruženja. Tržišta novoindustrijalizovanih zemalja već sada pomažu u formulisanju tehnoloških standarda i imaju sve veću važnost i u drugim sferama života (kultura , zabava)“²⁵.

Karakteristike tržišta u razvoju su sljedeće:

- 1) *„tržišta i kultura su zahtjevni,*
- 2) *postoje visoke stope emigracije ka razvijenom svijetu,*
- 3) *tržišta su fragmentirana,*
- 4) *populacije su mlade i u porastu,*
- 5) *postoje ograničeni prihodi i prostor,*
- 6) *infrastruktura je slaba,*
- 7) *tehnologija nije dovoljno razvijena,*
- 8) *distribucijski kanali su slabi,*
- 9) *tržišta se brzo“²⁶ mijenjaju.*

Prema nekim shvatanjima „11 novih ekonomsko-političkih sila dominira tržištem: Japan, Kina, Indija, Rusija, Indonezija, Koreja, Australija, Kanada, Južna Afrika, Brazil i Meksiko. Osim njih, postoje i druge zemlje sa jakim ekonomskim potencijalom: Turska, Argentina, Iran, Vijetnam, Malezija, Filipini, Venecuela, Kazahstan, Pakistan, Arabija, Alžir, Maroko, Nigerija, Egipat, Norveška, Dubai, Singapur i Izrael“²⁷.

Evidentno je da se centar ekonomske moći seli ka istoku. Pomjeranje centara moći je istorijski utvrđeno. Prema autoru Ataliju, „centar vlasti nad svim tržišnim demokratijama postepeno se pomjerao ka zapadu – u XII vijeku je s Bliskog Istoka prešao na sredozemlje, a onda do Sjevernog mora na Atlantski okean, i najzad, danas se nalazi na Tihom okeanu. Na taj način se izređalo devet trgovinskih centara: Briž, Venecija, Antverpen, Đenova, Amsterdam, London, Boston, Njujork i Los Anđelos“²⁸. Dva azijska grada, „Šangaj i Mumbaj, biće oko 2030, prema predviđanjima, dva najrazvijenija grada na svijetu – i oni bi takođe mogli da pretenduju na status

²⁵ www.iu-travnik.com

²⁶ www.efpr.edu.rs - Mahajan V., Banga K., Rešenje za 86%, Mate, Beograd, 2007., str. 19.

²⁷ www.iu-travnik.com Atali Žak, Kratka istorija budućnosti, Arhipelag, Beograd, 2010., str. 143.

²⁸ atorwithme.blogspot.com Atali Žak, Kratka istorija budućnosti, Arhipelag, Beograd, 2010., str. 13.

trgovinskog centra. Ali, da bi postali trgovinski centri, ovi gradovi moraju da budu osposobljeni za instaliranje komunkacionih mreža, zatim urbanih, zakonodavnih, policijskih, vojnih i tehnoloških infrastruktura, da stabilizuju svoje političko okruženje i da obezbijede posao za prenamnoženo ruralno stanovništvo²⁹. Potreban je niz dodatnih organizacionih preduslova.

S druge strane, već danas je evidentno da se ekonomski centar pomjerio u region južnog Pacifika i da je nova ekonomska transferzala takođe uspostavljena – Južna Kalifornija i širi region Šangaja.

„Kina je glavni generator rasta globalnog BDP-a. Ova zemlja je od početka 2010. godine zaslužna za čak trećinu rasta globalne ekonomije, dok su SAD bile zaslužne za 12,5% .

Izvještaj američkog nacionalnog odbora za nauku (NSC), pokazuje da se centar visoke tehnologije pomjera ka Aziji, odnosno Kini. Udio Kine u svjetskoj visoko-tehnološkoj produkciji je porastao sa 8% u 2003. na 24% u 2012. godini, dok je učešće SAD 27%³⁰.

Prema izvještaju konsultantske firme Prajs Voterhaus Kupers, Kina bi mogla da prestigne SAD i postane najjača ekonomija svijeta 2030. godine.

Tabela 2.2: Top deset svjetskih ekonomija u 2010. i 2030. godini

R. broj	2010. godina	2030. godina
1.	SAD	Kina
2.	Japan	SAD
3.	Kina	Indija
4.	Njemačka	Japan
5.	Francuska	Brazil
6.	V. Britanija	Rusija
7.	Italija	Njemačka
8.	Rusija	Meksiko
9.	Španija	Francuska
10.	Brazil	V. Britanija

Izvor: Stojković J., **Ekonomija Kine postaje druga po jačini**, Blic, 22.01.2010., Ringier, Beograd, str. 6-7.

„Zemlje u razvoju koje žele da se pridruže procesu globalizacije nemaju dugoročnog izbora osim da se restrukturiraju³¹.

Zemlje u razvoju su budući generator ekonomskog rasta. Rast u ZUR je procijenjen na 4,9%, a ekonomije ZUR su generisale tri četvrtine globalnog rasta u 2015. Kineski rast je usporio i iznosio je oko 7%, dok je do početka svjetske ekonomske krize 2008. iznosio 10%.

²⁹ www.iu-travnik.com

³⁰ www.cris.uns.ac.rs

³¹ www.cris.uns.ac.rs Kisindžer Henri, Da li je Americi potrebna spoljna politika, Klub Plus, Beograd, 2011., str. 256.

2.3. POTREBA PRILAGOĐAVANJA SAVREMENIH POSLOVNIH ORGANIZACIJA PROMJENAMA U POSLOVNOM OKRUŽENJU

2.3.1. Promjena ekonomije

Ekonomija nije statična, ona se mijenja zajedno sa promjenama u društvu. Ljudsko društvo se razvija i promjene su stalne – evidentne su promjene u nauci i tehnologiji u društvenom uređenju, javljaju se demografske promjene, ali promjene nastaju i pod uticajem drugih faktora poput ratova, epidemija, političkih kriza itd. Ekonomska sfera ljudskog društva ne može da ostane imuna na promjene koje su u posljednjih stotinu godina sve češće i intenzivnije. Može se reći da je indikativna i brzina nastupanja promjena.

Kao posljedica uticaja društvenog i poslovnog okruženja na ekonomsku sferu nastaju krize.

Krize nijesu stvar savremenog doba, ali najveći potresi, koji su kreirali savremeni svijet, su se dešavali u dvadesetom vijeku.

Autor Galbrajt nabroja ozbiljne depresije koje su se desile u prošlosti – 1819, 1837, 1857, 1873, 1884, 1893, 1907, 1921, 1929. Poslije I svjetskog rata, ekonomska kriza je pustošila dijelove Evrope – Austriju, Mađarsku, Njemačku. Godine 1929. se desio slom američkih berzi i to je, u suštini, bila prva prava globalna kriza.

„Godine 1973. se desio naftni šok, kada su arapske zemlje jednostrano podigle cijenu sirove nafte na svjetskom tržištu, što je izazvalo inflaciju troškova, kao i slivanje naftnih dolara iz arapskih zemlja u evropske banke“³². SAD i svjetska ekonomija su 1987. godine osjetile krizu, kao posljedicu kolebanja dolara i cijena nekretnina, a 1997. godine kriza je zahvatila pacifičke ekonomije.

Godine 2008. desila se svjetska ekonomska kriza, koja je uzdrmala postulate tržišnog poslovanja razvijnih zemalja i u vrlo kratkom vremenu se prelila na ostatak svijeta. Teoretičar Ferguson smatra da finansijsku krizu koja je počela u ljeto 2007. treba razumjeti kao akcelerator već uspostavljenog trenda relativnog opadanja Zapada, kao centra ekonomske dominacije.

Autor Krugman smatra da je osamdesetih godina dvadesetog vijeka „izbila svojevrsna globalna epidemija moralnog hazarderstva. Prije ili kasnije, baloni“³³ uvek prsnu. To se i desilo 2008. godine, kada je počela svjetska ekonomska kriza.

Iako je ova kriza bila samo jedna u nizu kriza u posljednjih stotinu godina, ono što je bilo karakteristično za nju jeste brzina i intenzitet širenja, što je posljedica međusobno uslovljene ekonomije. Krugman je tada izjavio: „U iskušenju sam da izjavim kako ova kriza ne liči ni na šta

³² Submitted to apeiron-uni Galbraith John Kenneth, Novac, PS Grmeč – Privredni pregledi, Beogra, 1997., str. 140.

³³ Ferguson Najl, Civilizacija, Službeni glasnik, Beograd, 2013., str. 328. Krugman Pol, Povratak ekonomije depresije i svetska kriza 2008., Heliks, Smederevo, 2010., str. 68.

što smo ikada vidjeli. Ali, možda je preciznije reći da liči na sve što smo već vidjeli, ali na sve odjednom“³⁴.

Kriza je nastala zbog neadekvatnog upravljanja finansijama od strane investitora. Najl Ferguson smatra „da kapitalizam, nakon velike ekonomske krize iz 1929. godine, nije bio smrtno pogođen, a još manje mrtav. Bio je samo žrtva lošeg upravljanja i neizvjesnosti koja je iz toga proistekla“³⁵. Slično se može reći i za krizu iz 2008. godine – loše upravljanje investicijama i finansijskim derivatima je dovelo do krize.

Godine 2006. ukupno zaduženje Amerikanaca je iznosilo tri puta više od BDP zemlje³⁶. Bankrot banaka koje su davale dugoročne zajmove nije iznenadilo ekonomiste, jer zaduživanje tokom posljednje decenije nije imalo odgovarajuće pokriće.

Nekoliko faktora je najznačajnije uticalo na kreiranje preduslova za formiranje krize iz 2008. godine:

- 1) **pomjeranje ekonomskog centra svijeta,**
- 2) **dužnička ekonomija i**
- 3) **porast značaja finansijskih derivata na globalnom finansijskom tržištu.**

Uobičajeno je mišljenje „da Pacifik postaje srce svijeta, okean biznisa. Kina, Singapur, Indonezija, Australija, Kalifornija, zamjenjuju vodeće atlantske nacije“³⁷. Danas je svima jasno da je lider pacifičkog regiona Kina i da je glavna osovina ekonomije u svijetu Kina-SAD.

Svjetska ekonomska kriza iz 2008. je bila deflatorne prirode. Deflacija znači da su ekonomske aktivnosti trajno ukočene zbog izostajanja kredita i solventnosti. U deflatornoj krizi cijena roba i usluga opada, kao i cijena kapitalnih ulaganja. „U deflatornoj krizi je poželjno da se ima što manje dugova, jer vrijednost ovih zaduženja raste protokom vremena. Maks Ote tvrdi da od 2005. godine svijet sjedi na najvećem brdu dugova u cjelokupnoj istoriji“³⁸.

Finansijski derivati su takođe opasni za finansijsku ravnotežu. Voren Bafet, jedan od najboljih investitora svih vremena, opisao je finansijske derivate „kao „kao finansijsko oružje za masovno uništenje“, koje bi moglo da izazove mega katastrofu. Finansijski derivati su ugovori koji svoju vrijednost izvode (engl. to derivate) iz vrijednosti nekog pravno-imovinskog objekta koji im služi kao podloga i koji se zove osnovna vrijednost. Najčešći finansijski derivati su: **opcije“³⁹ i ugovori sa terminom.**

Usljed međuzavisnosti i snažne interakcije globalnih ekonomskih odnosa slična dešavanja

³⁴ Krugman Pol, Povratak ekonomije depresije i svetska kriza 2008., Heliks, Smederevo, 2010., str. 173.

³⁵ www.deb.org.rs - Ferguson Najl, Civilizacija, Službeni glasnik, Beograd, 2013., str. 251.

³⁶ Napoleoni Loreta, Ološ ekonomija, HESPERIAedu, Beograd, 2009., str. 50.

³⁷ www.cris.uns.ac.rs - Petrović Zoran, Ekonomska špijunaža, Draslar partner, Beograd, 2005., str. 171.

³⁸ Submitted to apeiron-uni -Ote Maks, Slom dolazi, Romanov, Novi Sad, 2009., str. 75.

³⁹ Submitted to apeiron-uni

se mogu očekivati i u budućnosti. Preduzeća moraju da budu pripremljena za ovakva dešavanja, koja sa sobom povlače niz promjena kako u samoj sferi ekonomskih odnosa, tako i u oblasti upravljanja organizacijom.

Živimo u vremenu koje se karakteriše čestim poslovnim turbulencijama. Marketinški stručnjak Filip Kotler poslovnu turbulenciju definiše kao »nepredvidivu i brza promjenu u unutrašnjem ili spoljašnjem organizacijskom okruženju koje utiče na organizacijsku strukturu. **Efekat leptira** događa se zbog povezanog međuzavisnog globalizovanog svijeta koji se ubrzava u svojoj globalizovanosti⁴⁰. Male varijacije i promjene u povezanom, globalizovanom svijetu, mogu da imaju uticaj na složene i ogromne sisteme. Dospijeva s u domen teorije haosa, koji ima karakteristiku nepredvidivosti.

Tabela 2.3: Normalna naspram turbulentne ekonomije

Svojstvo	Normalna ekonomija	Nova normalnost
Ekonomski ciklus	Predvidiv	Ne postoji
Poboljšanja i prosperitet	Odredivo (pros. 7 godina)	Nepredvidivo, lutajuće
Pogoršanja i recesije	Odredivo (pros. 10 meseci)	Nepredvidivo, lutajuće
Potencijalni učinak problema	Nizak	Visok
Sveukupni profil ulaganja	Skup, širok	Oprezan, usmjeren
Tolerancija tržišnog rizika	Prihvatanje	Izbjegavanje
Stav kupaca	Siguran	Nesiguran
Prioriteti kupaca	Ravnomjerni, u razvoju	Prestrašeni, bježe ka sigurnom

Izvor: Kotler P., Caslione J., **Kaotika**, Mate, Zagreb, 2009., str. 16.

Posljedica poslovnih turbulencija je nastajanje ekonomske nesigurnosti i stagnacije, ali turbulentnost tržišta može donijeti i šanse za neka preduzeća. Ključ za uspješno savladavanje turbulencija jeste prihvatanje da one postoje i njihovo predviđanje.

Turbulencije mogu biti vidljive i prikrivene. Nakon pojave turbulencija slijedi stanje haosa, a zatim dolazi do prilagođivanja poslovnih strategija novonastalim uslovima poslovanja. Rezultat prilagođavanja jesu nova praksa i nova pravila koja podrazumijevaju propadanje određenog broja preduzeća, ali i nastajanje i rast nekih drugih.

Prema Kotleru, u srži tradicionalnog pristupa strategiji leži pretpostavka da primjenom seta moćnih analitičkih alata rukovodioci mogu predvidjeti budućnost dovoljno precizno da odaberu za sebe jasan strateški smjer. »Kada je budućnost istinski turbulentna i doseže visoke nivoe haosa, takav pristup je u najboljem slučaju tek marginalno koristan, a u najgorem slučaju je istinski

⁴⁰ Submitted to University of Sarajevo -Kotler P., Caslione J., **Kaotika**, Mate, Zagreb, 2009., str. 13.

opasan«⁴¹.

Novi pristup se označava kao upravljački sistem **haotika**. Ovaj pristup upravljanju podrazumijeva razvijanje sistema »za rano upozoravanje i identifikovanje prvih znakova promjena, među koje spadaju i radikalne inovacije i šokovi; stvoriti detaljne procjene za najgore, najbolje i najvjerojatnije scenarije korišćenjem strategija za suočavanje sa svakim od njih; strateški smanjivati troškove ili povećati produktivnost; osigurati tržišni udio u temeljnom potrošačkom segmentu; komprimovati strateško planiranje u kraće, tromjesečne cikluse kako bi se lakše pratio puls kompanije i spriječiti potencijalno katastrofalne posljedice napuštanja temeljnih principa«⁴². Preduzeća moraju da se fokusiraju na zadovoljavanje potreba svojih ciljnih klijenata, a naročito da povedu računa o najboljim klijentima.

Autor Kotler smatra da implementacijski ciklus Haotike podrazumijeva sljedeće »korake:

- 1) **identifikovanje izvora turbulentnosti i haosa,**
- 2) **identifikovanje pogrešnih odgovora menadžmenta na turbulencije,**
- 3) **uspostavljanje sistema ranog upozorenja,**
- 4) **izrada ključnih scenarija i strategija,**
- 5) **postizanje održivosti poslovnih poduhvata,**
- 6) **implementacija strateškog marketinškog ponašanja Haotika,**
- 7) **implementacija strateškog upravljačkog ponašanja Haotika,**
- 8) **određivanje ključnih scenarija po prioritetima i odabir strategije«⁴³.**

Preduzeća u budućnosti moraju da kontinualno prate poslovno, ali i društveno okruženje, da bi uočili faktore koji će djelovati na poslovanje u budućnosti, ali i da bi uočili određene tačke zaokreta.

Globalna pandemija COVID-19 je ponovo pokazala koliko je svijet ranjiv upravo zato što je povezan. „Globalna ekonomija je pokazala slabost pred zatvaranjem granica, smanjivanjem obima trgovine i gotovo potpunim obustavljanjem nekih sektora poslovanja, poput globalnog turizma i saobraćaja“⁴⁴. Iako se sama pandemija nije mogla predvidjeti, nastanak ekonomske krize po osnovu toga je bio očigledan.

Pandemija COVID-19 je stvorila ekonomsku neizvjesnost koja će imati posljedice i u narednom periodu. Prema autoru Fergusonu⁴⁵, pandemija čini svijet podijeljenim, podrivajući globalizaciju i multilateralne institucije.

⁴¹ www.singipedia.com - Martinović Maja, Najgore bi bilo široko rezati troškove, Lider, 19.09.2009., www.lider.hr

⁴² www.iu-travnik.com

⁴³ www.cris.uns.ac.rs - Kotler Ph., Caslione J., Kaotika, Mate, Zagreb, 2009., str. 107.

⁴⁴ www.researchgate.net

⁴⁵ 2021 Outlook – The road to recovery, CNBC 2021, www.cnbc./editorial/2021-outlook-the-road-to-recovery/#2021 outlook

Ipak, globalna trgovina se oporavlja, a razlog za to je da je zbog smanjenja obima usluga (saobraćaj, turizam, ugostiteljstvo), došlo do rasta obima prodaje proizvoda u svijetu. Sredinom 2021. predviđalo se⁴⁶ da će globalna ekonomija rasti po stopi od 6% u 2021. i 4,9% u 2022. godini. Rezultati izvještaja referentnih međunarodnih agencija za kreditni rejting (Fitch Ratings) snizili su očekivani rast u 2021. godini na 5,7% i 4,2% u 2022, dok je MMF takođe smanjio procjenu globalnog rasta u 2021. na 5,9%.

2.3.2. Organizacija i promjene

Promjene iz sfere ekonomije djeluju direktno na poslovanje i na proces upravljanja savremenom poslovnom organizacijom. Prema Arnoldu⁴⁷, stalna promjena je u današnje vrijeme postala norma. Prema Adižesu, „promjene su stalno prisutne. Taj proces traje oduvijek i tako će se nastaviti. **Promjene su fizičke, društvene i ekonomske.** Ako su promjene stalne, šta je onda još stalno?“⁴⁸ Šta promjene donose? **Problemi.**

Promjene se dešavaju kroz istoriju razvoja čovječanstva, ali ono što je danas evidentno je **brzina i intenzitet promjena.** „Organizacije ne mogu biti indiferentne prema promjenama koje se dešavaju u okruženju - organizacija mora ne samo da prati promjene, nego i da ih sagledava unaprijed“⁴⁹.

Smatra se⁵⁰ da preduzeće treba da bude prilagodljivo promjenama zbog sljedećih činjenica:

- 1) **opšte dinamike i neizvjesnosti promjena u svijetu,**
- 2) **potrebe za sagledavanjem promjene situacije na tržištu u kratkom roku,**
- 3) **organizaciona struktura mora da se prilagodi brzini donošenja odluka,**
- 4) **kvalitet, dizajn i usluge moraju da se prilagođavaju percepcijama potrošača i aktivnostima konkurencije.**

Preduzeće mora da uoči mogućnost promjene i da djeluje unaprijed u odnosu na njih. Prema Kembridž rječniku⁵¹, **organizaciona promjena** je proces u kome kompanije ili organizacije mijenjaju svoje procese rada, ili ciljeve, u smislu razvoja i realizacije novih tržišnih situacija. Ako analiziramo ovu definiciju, možemo uočiti nekoliko ključnih riječi: **izmjena, proces, cilj, tržišna situacija.** Suština je u izmjeni postojećih ciljeva i procesa da bi se postigla nova tržišna situacija koja je razvojno orijentisana.

⁴⁶ Fault lines widen in the global recovery, IMF, July 2021, www.imf.org

⁴⁷ Arnold Frank, Menadžment učite od najboljih, Laguna, Beograd, 2015., str. 186.

⁴⁸ Submitted to Apeiron-uni Adižes Isak, Upravljanje promenama, Adižes, Novi Sad, 2006., str. 21.

⁴⁹ www.cris.uns.ac.rs

⁵⁰ Milisavljević Momčilo, Strategijski menadžment, Ekonomski fakultet, Beograd, 2010., str. 436.

⁵¹ Cambridge Dictionary, www.dictionary.cambridge.org

Kada se govori o vrstama organizacionih promjena, najčešće se mogu uočiti tri vrste promjena u organizaciji i to:

- 1) **tehnološke promjene,**
- 2) **strukturne promjene i**
- 3) **promjene ljudi.**

Tehnološke promjene podrazumijevaju promjenu tehnoloških postupaka i opreme, ali i promjenu u svim tehnološkim postupcima koji su neophodni za realizaciju poslovnih funkcija poslovne organizacije.

Strukturne promjene podrazumijevaju promjenu organizacione strukture preduzeća u cjelini, ili određenih dijelova (poslovnih jedinica, sektora, pogona, odjeljenja, djelatnosti itd). Kada se radi o promjeni zaposlenih, prevashodno se misli na promjene u stavovima, vještinama, vrijednostima i znanju zaposlenih u poslovnoj organizaciji.

2.3.2.1. Tehnologija

Tehnologija predstavlja najdinamičniji faktor razvoja savremene ekonomije. Globalna ekonomija se zasniva na primjeni dostignuća visoke tehnologije, a najvidljiviji dio predstavljaju informaciono-komunikacione tehnologije (IKT). Tehnološko okruženje nosi sa sobom najveće promjene za preduzeće. „**Karakteristike tehnoloških promjena su:**

- **promjene su brze;**
- **tempo promjena se ubrzava pod dejstvom procesa tehnološkog razvoja i globalizacije društva;**
- **tehnološke promjene postaju neizvjesnije, nepredvidljive i sve kompleksnije**⁵².

Razvoj tehnologije nije uticao samo na razvoj određenih industrija, već i na homogenizaciju tržišta. Tržišta postaju sličnija, kao i potrošači – postaju svjesni svojih želja i mogu da kanališu svoje zahtjeve, a ovo je posebno izraženo u poslednjih trideset godina usled razvoja IKT. Potrošač koji je putem računara povezan na internet postaje vlasnik medija i može da komunicira sa preduzećima, kao i sa drugim potrošačima, u realnom vremenu.

„**Informacione tehnologije** su uticale na revoluciju u oblasti manipulisanja, obrade i skladištenja informacija. One obuhvataju sljedeće elemente: **sredstva i metode za obradu podataka, komunikaciju podataka, uslužne telekomunikacione servise, automatizaciju, vještačku inteligenciju i računarske integrisane sisteme**“⁵³.

⁵² www.iu-travnik.com

⁵³ nardus.mpn.gov.rs

Moć je nekad proizilazila iz nadzora nad pomorskim putevima. U budućnosti, objašnjava Džozef Naj⁵⁴, dolaziće od sposobnosti upravljanja informatičkim putevima kibernetičkog prostora i kontrolisanja informacija koje utiču na ljude.

Razvoj informacione tehnologije je posebno doprinio razvoju sektora usluga. Upravljanje bazama podataka, upravljanje zadovoljstvom korisnika, interaktivna marketing komunikacija i direktni marketing se u većem stepenu primjenjuju u uslužnim organizacijama. Tehnologija je, generalno, unaprijedila sektor usluga i dovela do povećanja broja zaposlenih u ovom sektoru.

Brzi tehnološki razvoj je doveo do pojave novih industrija, novih grupacija, novih preduzeća, novih konkurenata. „Suština novih tehnologija je u povećanju produktivnosti poslovanja, koja dalje unapređuje konkurentsku sposobnost preduzeća”⁵⁵.

Danas se poslovanje odvija u okvirima četvrte tehnološke revolucije. Prema definiciji Svjetskog ekonomskog foruma „četvrta industrijska revolucija je jedan od sajber-fizičkih sistema, odnosno podrazumijeva spajanje sposobnosti ljudi, kao i spajanje i integraciju mašina”⁵⁶.

Savremeno poslovanje dovelo je do razvoja sve većeg broja potpuno digitalizovanih fabrika, a cloud computing, sajber-fizički sistemi, big data postaju značajni potencijali za razvoj industrije 4.0. To podrazumijeva digitalizaciju svih procesa i implementaciju navedenih digitalnih tehnologija prilikom kreiranja, proizvodnje, kontrole proizvoda i pružanja usluga koje prate novi proizvod.

Prema profesoru Mitroviću⁵⁷, industrija 4.0 se zasniva na potpunoj integraciji sajber-fizičkih sistema, ne samo u proizvodnji, već u svim domenima privrede, rada i društva. **Model** industrije 4.0 se bazira na razvoju i primjeni:

- 1) informaciono-komunikacionih tehnologija (IKT);**
- 2) sajber-fizičkih sistema;**
- 3) komunikacionih mreža;**
- 4) simulacije, virtuelizacije i modeliranja u projektovanju proizvoda i upravljanju procesima;**
- 5) prikupljanju ogromnih količina podataka i**
- 6) razvoju inteligentnih panela za komunikaciju.**

Istraživanja Svjetskog ekonomskog foruma ukazuju na činjenicu da danas u obavljanju poslova dominira ljudski rad – čovjek obavlja 71% aktivnosti, dok mašine obavljaju 29% aktivnosti. Do 2025. godine ovaj odnos će se izjednačiti i biti blago u korist mašina – čovjek će obavljati 48% aktivnosti, a mašine 52%.

⁵⁴ Naj, Džozef. S., Budućnost moći, Arhipelag, Beograd, 2012.

⁵⁵ www.researchgate.net

⁵⁶ pcpress.rs Ostojić Tatjana, BIZIT 2018: Industrija 4.0 – digitalna revolucija poslovanja, PC Press, oktobar 2018, www.pcpress.rs

⁵⁷ Mitrović Radivoje, Srbija 4.0, Zavod za udžbenike Beograd, 2019., str. 138.

2.3.2.2. *Struktura*

„Organizaciona struktura predstavlja okvir koji definiše međusobne odnose unutar preduzeća. Organizacija se sastoji iz 4 elementa: **zadataka, strukture, tehnologije i ljudi**. Ova četiri elementa se nalaze u međusobnoj interakciji”⁵⁸.

Autor **Čendler** je uspostavio čuvenu relaciju po kojoj struktura slijedi strategiju⁵⁹ - u svom čuvenom djelu *Strategija i struktura*, on govori o međuzavisnosti strategije i strukture.

Razmatrajući ovaj odnos naglašava da se ne može uraditi današnji posao sa jučerašnjim metodama i da se očekuje uspjeh sutra. Organizaciona struktura slijedi strategiju, preduzeće se evolutivno razvija prolazeći kroz određene etape. Preduzeće ne mijenja svoju strategiju dok se ne javi neefikasnost u poslovanju. Struktura ne slijedi strategiju ako nova strategija nije dovela do pozitivnih promjena u strukturi.

Zahtjevi koji dolaze iz poslovnog okruženja, posebno sa globalnog tržišta direktno utiču na potrebu za promjenom organizacione strukture, a najznačajniji faktor promjene je konkurencija koja je sve intenzivnija, a konkurentski odnosi su sve složeniji.

Autori Acharol i Kotler smatraju da će se „**kompanija budućnosti** sastojati od malog tima koji radi sve poslove iz jedne kancelarije. Tim će izgraditi i koristiti svoje znanje o zahtjevima tržišta i korisnika, dobavljača i partnera i moći će da brzo reaguje”⁶⁰, preko sofisticiranih elektronskih linkova, na promjene u trendovima i ekonomskim okolnostima. U procesu stvaranja vrijednosti biće eliminisane sve nepotrebne aktivnosti. Takođe, Kotler i dr su mišljenja „da konkurentnost kompanije neće više biti određena njenom veličinom, ili zemljom porijekla, ili tradicijom, odnosno prednostima iz prošlosti. Manje, mlađe i lokalne kompanije imaju šansu da se takmiče sa većim, starijim i globalnim kompanijama”⁶¹.

Savremena ekonomija se okreće ka **digitalnoj transformaciji**. Transformacija opisuje proces u kome se dešava određena promjena i koji traje neko vrijeme. Prema nekim shvatanjima, digitalna transformacija mijenja načine na koji razmišljamo o konkurenciji⁶². Mijenjaju se načini na koji se u biznis uvode inovacije, a utiče i na drugačije razmišljanje o poimanju i kreiranju vrijednosti za klijente.

Digitalna transformacija podrazumijeva proces koji započinje kada organizacija počne da razmišlja o uvođenju digitalnih tehnologija i traje do trenutka njihove potpune integracije.

⁵⁸ www.singipedia.singidunum.ac.rs - Milosavljević M., Todorović J., Planiranje i razvojna politika preduzeća, Savremena administracija, Beograd, 1987., str. 573.

⁵⁹ Guru Alfred Chandler, Economist, 9 th April 2009., www.economicist.com

⁶⁰ www.deb.org.rs Acharol R.S., Kotler P., Frontier of the marketing paradigm in the third millenium, Journal of academic marketing science, Vol. 40, No. 1, January 2012., pp 35-52, www.springer.com

⁶¹ www.cris.uns.ac.rs Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I., Marketing 4.0, John Wiley and Sons Inc, Hoboken, new Jersey, 2017., str. 12.

⁶² Rodžers D.L., Vodič kroz digitalnu transformaciju, Finesa, Beograd, 2019., str. 6.

Digitalna transformacija obuhvata područja poslovanja kao što su **digitalni marketing, digitalizacija i automatizacija poslovnih procesa, digitalna nabavka i prodaja, Big data** i sl.

Autor Kotler i dr. smatraju da je „COVID-19 pandemija ubrzala digitalizaciju preduzeća. Trgovci su bili prisiljeni da se prilagode novom stanju na tržištu i digitalnoj stvarnosti. Vrijeme je da kompanije primijene puni kapacitet naprednih tehnologija u svojim **marketinškim strategijama, taktikama i operacijama**”⁶³.

2.3.2.3. Zaposleni

Zaposleni predstavljaju najvažniji resurs svakog preduzeća. Svako uspješno preduzeće fokusira svoje napore na svoje potrošače (klijente) i na svoje zaposlene. “Glavna odgovornost svakog zaposlenog pojedinca je da unapređuje svoj rad i svoje znanje. Unapređujući svoje znanje, zaposleni pojedinac unapređuje i produktivnost svoga rada. Skup takvih pojedinaca utiče na unapređenje produktivnosti poslovanja savremene organizacije”⁶⁴.

Savremena ekonomija je **ekonomija znanja**. Znanje u velikoj mjeri dominira u odnosu na kapital i prirodne resurse. Nosioци znanja su zaposleni u savremenoj organizaciji. Globalna ekonomija se **zasniva na primjeni znanja i materijalizovanog znanja u obliku visokotehnoloških dostignuća**.

Prema nekim razmišljanjima, mi danas živimo u ekonomiji znanja, u kojoj znanje predstavlja moć, ali samo ako se radi o procesu povezivanja znanja. „**Ekonomija znanja** se bazira na kompleksnosti konekcija. Svi su međusobno povezani u jedinstveni ekonomski sistem”⁶⁵.

Znanje podrazumijeva činjenice, koncepte i metodologiju za rješavanje problema. „**Znanje je alat za unapređenje produktivnosti rada i poslovanja savremene organizacije**. Nekada se znanje tretiralo kao individualna sposobnost pojedinca. Danas se znanje tretira u kontekstu organizacije, procesa upravljanja organizacijom i unapređivanja relacija između pojedinaca i organizacije”⁶⁶. Znanje se podiže na nivo upravljanja organizacijom.

Osnovna društvena grupacija u savremenoj ekonomiji su **korisnici znanja**, odnosno kadrovi koji su sposobni da stave znanje u funkciju obavljanja poslovne aktivnosti. Njih Draker naziva “**radnicima znanja**“. Prema Piteru Drakeru, „radnici znanja ne proizvode predmete. Oni stvaraju ideje, informacije, koncepte. Radnik znanja je po definiciji stručnjak. Za svakog radnika znanja je prilično važno da se usredsredi na davanje doprinosa”⁶⁷.

⁶³ www.researchgate.net Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I., Marketing 5.0: Technology for Humanity, John Wiley & Sons Inc, Hoboken, New Jersey, 2021, pp. 4.

⁶⁴ www.tfzr.uns.ac.rs

⁶⁵ www.researchgate.net Krebs Vaddis, Managing the 21. st century organization, IHRM Journal, Vol XI, No 4 2007, pp. 2-8, www.orgnet.com

⁶⁶ www.cris.uns.ac.rs

⁶⁷ www.cris.uns.ac.rs Drucker Peter, Moj pogled na menadžment, Adižes, Novi Sad, 2003., str. 233.

Prema Tisenu i dr, u svaremenoj „ekonomiji nije dovoljno samo generisati znanje, učiniti ga dostupnim i nadati se najboljem. Znanje kojim se suštinski uvećava vrijednost je suštinski različito od obične informacije. Potencijal koji kompanija ima za stvaranje dodatne vrijednosti zove se **KnoVa faktor** (The **Knowledge Value**). U ekonomiji znanja potencijal zavisi od dva bitna elementa:

- 1) **nivoa usluga koje pruža kompanija i**
- 2) **nivoa u kom kompanije koriste znanje da bi proizvela proizvod ili usluge**⁶⁸.

Upravljanje savremenom poslovnom organizacijom postaje **proces upravljanja znanjem**. „Upravljanje znanjem je sistemski pristup pronalaženju načina da se, što je moguće bolje, iskoristi i implementira znanje u nekoj organizaciji, kako bi se zadržala održiva konkurentnost, ili isplanirala dugoročna poslovna politika“⁶⁹.

Velike korporacije odavno imaju svoje istraživačko-razvojne centre, ali danas imaju i sopstvene obrazovne centre koji služe za usavršavanje znanja zaposlenih. Tako je korporacija Matsushita Electrics⁷⁰ formirala sopstvenu poslovnu naučnu ustanovu – Institut Macušita za državnu upravu i menadžment.

2.3.3. Promjena načina razmišljanja

Savremeno društvo upućuje preduzeću sve više zahtjeva u pravcu definisanja njegove **društvene odgovornosti**. „Preduzeća moraju praktikovati društvenu odgovornost putem svog pravnog, etičkog i društvenog izražavanja i djelovanja. Savremeno poslovanje mora da se fokusira na potrošače (klijente), društvenu i poslovnu odgovornost jer **holistički princip** podrazumijeva da je sve bitno. Savremeno shvatanje odgovornosti podrazumijeva odgovornost korporacije u domenu **ekonomije, životne sredine i društva**“⁷¹.

Prema Kotleru, savremeno poslovanje zahtijeva uspostavljanje održivog modela potrošačkog društva. „Nova filozofija podrazumijeva davanje prednosti dobrobiti društva i potrošača u odnosu na ostvarenje koristi marketing menadžmenta. Ključna pitanja globalnog marketinga će biti pitanja održivosti razvoja i pitanja smanjenja siromaštva“⁷².

Devedesete godine dvadesetog vijeka su donijele sa sobom neophodnost zadovoljenja opšte društvenih interesa – dakle pored potrošača i vlasnika kapitala, preduzeće u savremenom poslovanju mora da **zadovolji širi spektar interesa koji vladaju u njegovom društvenom**

⁶⁸ www.iu-travnik.com Tisenu R., Andrisen D., Depre F.L., Dividenda znanja, Adižes, Novi Sad, 2006., str. 16.

⁶⁹ www.tfzr.uns.ac.rs

⁷⁰ Petrović Zoran, Ekonomska špijunaža, Draslar partner, Beograd, 2005., str. 169.

⁷¹ www.cris.uns.ac.rs Letica Bartol, Doba odgovornosti, Mate, Zagreb, 2010., str. 28.

⁷² www.cris.uns.ac.rs Acharol R.S., Kotler P., Frontier of the marketing paradigm in the third millenium, Journal of academic marketing science, Vol. 40, No. 1, January 2012., pp. 35-52, www.springer.com

okruženju.

Prema Kotleru i drugim,⁷³ održivost, koja podrazumijeva sposobnost zadovoljenja potreba čovječanstva, a da se pri tom ne nanosi šteta budućim generacijama, danas je prioritet mnogih preduzeća i korporacija.

Svjetski ekonomski forum je objavio novi Davos manifest 2020. godine. Davos Manifest je „skup etičkih principa za upravljanje kompanijama u dobu 4. tehnološke revolucije. Ovaj dokument se bazira na principima kao što su: kompanije treba da plaćaju pravične poreze, da pokazuju nulti nivo tolerancije prema korupciji, da podržavaju ljudska prava kroz svoje globalne lance snabdijevanja i da se zalažu za izgradnju konkurentne ekonomije“⁷⁴. Potrebno je izvršiti mobilisanje kompanija i društveno odgovornih preduzetnika u cilju zaštite životne sredine.

Kao glavne postavke pomenutog dokumenta mogu se uočiti:

- **“svrha kompanije je da angažuje sve snage u kreiranju održive vrijednosti,**
- **kompanija je više od ekonomske organizacije koja za cilj ima kontinualno uvećanje profita i**
- **kompanija koja posluje na globalnom tržištu i sama postaje stejkholder”⁷⁵.**

U kreiranju vrijednosti kompanija mora da se usmjeri na zadovoljenje zahtjeva svih interesnih grupa u poslovnom okruženju – zaposlene, potrošače, dobavljače, poslovne partnere, lokalnu zajednicu itd. Ovaj princip kompanija treba da ugradi u svoju dugoročnu poslovnu politiku. Kompanija opslužuje svoje korisnike tako što obezbjeđuje vrijednost koja na najbolji način zadovoljava potrebe potrošača i korisnika, šire posmatrano. Kompanija treba da tretira svoje zaposlene sa poštovanjem i dostojanstvom. U tom smislu, kompanija treba da podstiče raznolikost i da omogući zaposlenima stalno unapređenje uslova rada. Kada se radi o dobavljačima, kompanija treba da ih tretira kao prave poslovne partnere u procesu kreiranja vrijednosti. Kompanija opslužuje društvo kroz svoje aktivnosti koje podržavaju lokalni razvoj i plaćaju poštene poreze, kompanija treba da stalno inovira i investira u održivost, a menadžeri su odgovorni za kreiranje dugoročne vrijednosti.

Performanse kompanije moraju da se mjere ne samo u odnosu na klasične ekonomske pokazatelje kvaliteta organizacije, već i sa aspekta održivosti i uticaja na životnu sredinu. Socijalni razvoj i ciljevi dobrog upravljanja su na nivou državne administracije.

„Globalno poslovanje kompanije zahtijeva od kompanije kompetencije, preduzetničko djelovanje, razvoj vještina i relevantnih resursa, unapređenja saradnje sa drugim kompanijama i

⁷³ Kotler P., Keller K.L., Martinović M., Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb, 2014., str. 633.

⁷⁴ www.researchgate.net The Davos Manifesto, WEF, 02 december 2019., www.weforum.org

⁷⁵ erevija.org

stejkholderima u cilju ostvarivanja opšte dobrobiti na svim nivoima zajednice u kojoj posluje”⁷⁶.

Savremena ekonomija je **ekonomija preduzetništva**. Privatno preduzetništvo je jedan od centralnih fenomena ekonomije, zajedno sa tržišnim načinom privređivanja i slobodnom konkurencijom. **Preduzetničko ponašanje** je danas sveprisutno u svim oblicima poslovanja i društvenog života. U ekonomiji preduzetništva svi pojedinci treba da se preduzetnički ponašaju. Razvoj preduzetništva i preduzetničkog ponašanja je posebno dobio na značaju početkom devedesetih godina dvadesetog vijeka, sa ekonomskom transformacijom socijalističkih planskih privreda istočne Evrope, kao i sa ekonomskom transformacijom Kine.

Prema Mahajanu, takozvana ekonomska čuda (navedeni autor misli na nacionalne ekonomije koje su se transformisale od tromih i nekonkurentnih ekonomija u konkurentne i fleksibilne ekonomije) „su proizvod prosvjećene politike i preduzetničke energije koja oslobađa potencijal nacije. Najveća šansa za ekonomski razvoj je upravo razvoj preduzetništva“⁷⁷.

⁷⁶ erevija.org

⁷⁷ www.cris.uns.ac.rs Mahajan Viju, Afrika u usponu, Mate, Zagreb, 2010., str. 217.

3. ANALIZA OSNOVNIH ASPEKATA PROCESA UPRAVLJANJA

3.1. OSNOVI TEORIJSKIH POSTAVKI UPRAVLJANJA POSLOVNOM ORGANIZACIJOM

3.1.1. Evolucija teorije upravljanja

Upravljanje organizacijom predstavlja svakako jednu od najstarijih ljudskih aktivnosti. Smatra se da je jedno od prvih djela koje se bavilo pitanjem upravljanja bilo **Umijeće ratovanja (The Art of War)**, kineskog ratnika i filozofa **Sun Tzu-a**, koje je napisano u 4. vijeku prije nove ere. Ovo djelo „se i danas izučava, posebno sa aspekta kreiranja poslovnih strategija“⁷⁸.

Zemlja je bila glavni izvor bogatstva u antici, a u **Rimskom carstvu** to uključuje i bogatstvo države. Zato je pitanje upravljanja poljoprivrednim gazdinstvima bilo od presudnog značaja za rimsku državu. Razmatrajući optimalnu veličinu posjeda, država je dala i određena rješenja. Tako je Cezar definisao da je deset jugera (cca 1,6 ha) posjed za veterane sa troje djece. U Katonovom priručniku⁷⁹ nabrajaju se, silaznim redosljedom važnosti, proizvodi idealnog posjeda od 100 jugera – vino, vrtno voće i povrće, vrbe, masline, pašnjaci, žito, šumsko lišće i žirovi. Kod Rimljana, poljoprivreda je na prvom mjestu u skladu sa prirodom, na drugom su ostala privredna i zanatska umijeća, rudarstvo i slično.

Iako je rimska država dala značajan doprinos u oblasti upravljanja državom, upravljanje sa aspekta ekonomije nije bilo toliko značajano zbog činjenice da je rimsko društvo bilo prevashodno vlasnički, a ne preduzetnički orijentisano.

Bez obzira što je period renesanse na zapadu doveo do razvoja u različitim oblastima društvenog života, ozbiljnije izučavanje upravljanja je sačekalo pojavu prve industrijske revolucije, i njenih efekata koji su postali očigledni tek sa krajem 19. vijeka. Prema autoru **Galbrajtu, Aristotel**, poput Rimljana koji su mu bili sljedbenici, ograničio se na savjete za bolju organizaciju i postupke u poljoprivredi⁸⁰.

Italijanski preduzetnici iz srednjeg vijeka su osmislili komercijalno bankarstvo. **Atali** smatra da je snaga Đenove bila u sjajnoj sposobnosti organizacije finansijskih potencijala. Za Đenovu je računovodstvo, ono što je štamparija bila za Antverpen, ili galere de mercato u Veneciji. Upravo u Đenovi, Petini i Masari smišljaju kalkulacije sa gubicima i profitima, koji se kasnije šire zahvaljujući knjigama **Luke Paćolija**. Đenova postaje oko 1560. prvo finansijsko tržište Evrope,

⁷⁸ www.tfzr.rs Bešić C., Đorđević D., Strategijski menadžment, FTN Čačak, 2019., str. 16.

⁷⁹ Finley, M.I., Antička ekonomija, Mate, Zagreb, 2011., str. 71.

⁸⁰ Galbraith John Kenneth, Ekonomija u perspektivi, Mate, Zagreb, 1995., str. 10.

srece tadašnjeg kapitalizma. Dnevni bankari kreiraju stope razmjene svih valuta i finansiraju kraljeve Španije i Francuske⁸¹.

U **Holandiji** u 16. i 17. vijeku dolazi do razvoja manufakturnog sistema. Da bi se finansirao uvoz hrane, okolina Amsterdama proizvodi najfinija poljoprivredna dobra (lan, konoplju, repicu, hmelj), gaji ovce, razvija farbarsku industriju i mehanizuje proizvodnju tekstila. Zahvaljujući tome, počinje industrijalizacija proizvodnje odjeće i hrane.

Druga polovina devetnaestog vijeka je bila ključna za razvoj upravljanja. Industrija se zasnivala na proizvodnji čelika, koji se dalje koristi u mašinskoj industriji, a elektrifikacija je uticala na još brži industrijski razvoj. Pojavljuju se električne mašine pa se nastavlja sa ubrzanim razvojem. Elektro industrija i nadolazeća industrija automobila, zajedno sa snažnim razvojem saobraćaja, postaju ključne odrednice ekonomskog napretka.

Prema Ataliju, SUS motor se koristi u SAD od 1880, dvadeset jednu godinu nakon izuma u Francuskoj (1859), prvenstveno u alatnim mašinama. Godine 1898, u SAD već postoji 50 marki automobila. Automobilaska industrija strukturira cijelu zemlju - i direktno će dovesti do razvoja čeličana, rudnika, staklarija, naftne industrije, a indirektno do ekspanzije izgradnje puteva, banaka i trgovine. Između 1908. i 1914. u SAD počinje serijska proizvodnja modela Ford T, što dovodi do prepolovljavanja njegove ranije tržišne cijene. Već 1914. SAD proizvode 485.000 automobila godišnje, Engleska 34.000, Njemačka 23.000, Francuska 45.000. Pokretač ekonomskog rasta je od sada čisto američki proizvod – automobil i nafta⁸².

U tom periodu „u SAD se formira učenje **Frederika Tejlora**, koji se bavio pitanjem efikasnijeg korišćenja radne snage u pogonima sa ciljem definisanja njihovih zakonitosti. Svoja shvatanja je izložio u djelima Upravljanje pogonom i Principi naučnog upravljanja. Tejlor je pokušao da odredi koje su to osnove kvalitetnog upravljanja preduzećem – efikasan sistem rukovođenja mora da se zasniva na dosljednoj podjeli rada i angažovanju rukovodilaca samo u jednoj funkciji“⁸³.

Prema mišljenju Hamela⁸⁴, Tejlor je shvatio da su za prodore menadžmenta potrebni **intelektualni skokovi u dalj**. Godine 1912, čitavih 50 godina prije Kunovog uticajnog djela, Tejlor se pojavio pred kongresnim odborom tvrdeći da je menadžmentu potrebna ništa manje nego **mentalna revolucija**.

Prema nekim shvatanjima „pažljivim posmatranjem se može uočiti da su pravi temelji menadžmenta postavljeni u Evropi. Naime, djelo Francuza **Anrija Fajola**, Opšti i industrijski

⁸¹ Atali Žak, Kratka istorija budućnosti, Arhipelag, Beograd, 2010., str. 59.

⁸² Atali Žak, Kratka istorija budućnosti, Arhipelag, Beograd, 2010., str. 76.

⁸³ www.tfzr.rs

⁸⁴ Hamel Gari, Budućnost menadžmenta, Asee, Novi Sad, 2009., str. 28.

menadžment objavljeno je 1916. godine u Parizu, samo pet godina posle Tejlorove knjige⁸⁵. Tome je doprinijela i činjenica da je Fajolov rad na engleskom objavljen tek 1929. godine. Prema Fajolu „administrirati znači usmjeravati radove u racionalne pravce, a nikako vladati i administracija označava način upravljanja, upućivanja poslova, a nikako način vladanja i vlasništva nad poslovima“⁸⁶.

Jedna od najznačajnijih definicija upravljanja je ona koju je dala **Meri Parker Folet** (M. Parket Follett), iz grupe klasičnih teoretičara. “Ona definiše upravljanje kao sposobnost da se stvari obave preko ljudi”⁸⁷. To znači da se posao obavlja po osnovu angažovanja drugih.

Rad **Eltona Meja**, bio je od izuzetnog značaja za okretanje menadžmenta ka ljudima. Istraživač Mejo je dugi niz godina izvodio eksperimente u fabrici Western Electric u jednom od prvih velikih fabričkih kompleksa Hawthorn Works. On je mijenjao uslove rada jednoj grupi (osvjetljenje, temperatura, provjetrenost), a kod druge grupe je mijenjao broj pauza, dužinu pauza, uveo kafeteriju i sl. Cilj ovih eksperimenata je bio da se utvrdi kako radnici reaguju u odnosu na određene fizičke i socijalne faktore, gledano sa aspekta produktivnosti rada. Njegova dvadesetogodišnja istraživanja, predstavljaju najsveobuhvatniju studiju ponašanja i reakcije radnika u industrijskoj proizvodnji.

Svoja istraživanja i zaključke Mejo je publikovao u knjizi Problemi čovjeka industrijske civilizacije, iz 1933. godine.

Smatra se da je Mejov⁸⁸ rad značajan zbog činjenice da je ustanovio dokaze o značaju menadžerskog pristupa i stila rukovođenja. Mejo je zaključio da je nadzornicima potrebna obuka za razumijevanje ličnih potreba radnika, kao i za tehnike slušanja i intervjuisanja. Smatrao je da bi novi nadzornik trebalo da bude manje udaljen, više usmjeren na ljude, više posvećen problemima i vješt u rješavanju personalnih i kolektivnih situacija.

Menadžer treba da teži ravnoteži između tehničkog organizovanja i ljudi pa je zbog toga potrebno da razvije veštine koje se odnose na **rukovođenje, međuljudske odnose i društvene situacije**. To dalje podrazumijeva vještine dijagnostifikovanja ljudskog ponašanja i vještine upravljanja međuljudskim odnosima, u vezi sa savjetovanjem, motivisanjem, liderstvom i komunikacijom. Zaključak istraživanja se može svesti na sljedeće: uprava mora preuzeti novu ulogu u odnosu sa zaposlenima, mora razviti novi koncept autoriteta i prava na izdavanje radnih naloga, uprava mora pomoći da se stvori novi društveni red zasnovan na kooperativnom uključivanju pojedinaca.

⁸⁵ Submitted to apeiron-uni Matić Branko, Predgovor novom izdanju knjige Anri Fajola Opšti i industrijski menadžment, Adižes, Novi Sad, 2006., str. 8.

⁸⁶ www.singipedia.singidunum.ac.rs Fajol Anri, Opšti i industrijski menadžment, Adižes, Novi Sad, 2006., str. 27.

⁸⁷ www.tfzr.rs Bešić C., Đorđević D., Strategijski menadžment, FTN Čačak, 2019., str. 17.

⁸⁸ Business and management, Mayo Elton, British library, 2021., www.bl.uk/people/elton-mayo

Autor koji je značajno doprinio teoriji preduzetništva je **Jozef Šumpeter**, američki ekonomista austrijskog porijekla. Konkurentska prednost se stvara kroz inovacije. Šumpeter smatra da inovacije, čija realizacija je funkcija preduzetnika, uopšte ne moraju nužno da budu pronalasci⁸⁹. Najznačajniju ulogu u ovome Šumpeter vidi u djelovanju preduzetnika. Preduzetnik je pojedinac koji stvara nešto novo, narušavajući postojeću ravnotežu. Šumpeter realizaciju novih kombinacija naziva preduzetništvo, a pojedince koji ih obavljaju naziva preduzetnicima⁹⁰.

Abraham H. **Maslow** je 1943. godine publikovao članak Teorija ljudske motivacije u kome je elaborirao novi stil upravljanja ljudima, sa aspekta obezbjeđivanja uslova za razvoj svakog pojedinca. Maslow je formulisao **hijerarhiju potreba** koja kategoriše motive prema nivou njihovog značaja⁹¹. Hijerarhija potreba sugerise da na određenom nivou potrebe moraju biti bar djelimično zadovoljene, prije nego što se razmotre one potrebe koje se nalaze na sljedećem, višem nivou. Ova hijerarhija potreba uključuje sljedeće potrebe:

- 1) **psihofiziološke potrebe,**
- 2) **potrebe bezbjednosti,**
- 3) **društvene potrebe,**
- 4) **samopoštovanje poštovanje od kolektiva**
- 5) **samodokazivanje.**

Između dva svjetska rata u SAD, u Belovim laboratorijama ,radio je dr **Volter Šuhart** (Walter Shewart) koji je uveo statistiku i matematičko modeliranje u proces upravljajaja proizvodnjom. „Da bi mogao da izučava varijaciju greške u procesu proizvodnje, Šuhart je razvio alat – kontrolni dijagram. Ovaj alat je pogodan za ocjenjivanje stabilnosti nekog procesa. Kontrolna karta se prikazuje kao dijagram, na kojem je definisana gornja i donja kontrolna granica, a između se nalazi greška koja je u prosjeku”⁹². Izrada kontrolnih karata je zasnovana na statistici. Ovaj statistički alat je dobio na značaju nakon drugog svjetskog rata kada je Šuhartov učenik **Edwards Deming** došao u Japan u program tehničke podrške japanskoj privredi. Deming je na obukama koje je realizovao u predzećima širom Japana posebnu pažnju posvetio upravo statističkoj kontroli kvaliteta i pomenutom kontrolnom dijagramu , u praćenju kvaliteta, koji je vrlo brzo postao rasprostranjem širom Japana među inženjerima i tehničarima.

Postupak izrade kontrolne karte se sastoji iz sljedećih koraka: definisati problem koji se analizira, utvrditi prosečnu veličinu kontrolne vrijednosti, utvrditi krajnje tačke u kojima se postiže željeni kvalitet, definisati period kontrole, ucrtati kontrolne vrijednosti, izvršiti analizu i

⁸⁹ Šumpeter Jozef, Teorija privrednog razvoja, Službeni glasnik, Beograd, 2012., str. 100.

⁹⁰ Šumpeter Jozef, Teorija privrednog razvoja, Službeni glasnik, Beograd, 2012., str. 85.

⁹¹ 5 levels of Maslow hierarchy of needs, Very well minf, 2020, www.verywellmind.com

⁹² www.slideserve.com

dati smjernice za dalje unapređenje aktivnosti.

Koncept statističke kontrole kvaliteta koji je Deming prezentovao japanskim inženjerima i menadžerima, uobličen je nešto kasnije u japanski model upravljanja kvalitetom (unaprijeđeni izvorni japanski princip *kaizen* – *change for the better; promjene za poboljšanje, napredak*).

Deming smatra da upravljanje podrazumijeva sklop dubokog znanja, koji se javlja u četiri povezana elementa. Ti elementi su: **uvažavanje sistema, znanje u vezi sa varijacijama, teorija znanja i psihologija**⁹³. Menadžment zahtijeva znanje iz međudejstva sila – znanje u vezi sa zavisnošću i međuzavisnošću ljudi, grupa, odjeljenja, preduzeća i zemalja.

Prema Demingovom mišljenju, 94% grešaka otpada na sistem (odgovornost menadžera), dok se 6% može pripisati naročitim, posebnim uzrocima. Kada nema statističke kontrole, nikakvo predviđanje nije moguće.

Jedan od najznačajnijih teoretičara menadžmenta, **Piter Draker**⁹⁴, smatra da funkcionisanje savremenog društva, ako ne i njegov opstanak, zavisi od djelotvornosti velikih organizacija, od njihovog rada i rezultata, od njihove vrijednosti, standarda i zahtjeva koje same sebi nameću.

Ključ uspješnog upravljanja organizacijom je znanje i shvatanje uloge znanja i mjesta radnika znanja u organizaciji. Prema autoru Drakeru⁹⁵, pošto društvo znanja neizostavno mora da bude društvo organizacija, njegov centralni i značajni organ je menadžment.

Po Drakerovom mišljenju⁹⁶, **redoslijed prioriteta** u savremenoj organizaciji izgleda ovako:

- 1) Sredstvo za proizvodnju je znanje, koje je u vlasništvu radnika i lako je prenosivo.
- 2) Sve veći broj radnika koji radi za jednu organizaciju neće biti zaposlen sa punim radnim vremenom, već honorarno, privremeno, kao konsultanti ili izvođači.
- 3) Tradicionalno shvatanje da jedno preduzeće treba da stremlji maksimalnoj integrisanosti, danas je gotovo potpuno opovrgnuto.
- 4) Kupac danas ima informacije.
- 5) Postoji samo mali broj autentičnih tehnologija.

Teorija upravljanja organizacijom je posebno dobila na značaju nakon Drugog svjetskog rata, kada su počele da se izdvajaju i posebne upravljačke discipline, kao što su upravljanje ljudskim resursima, upravljanje kvalitetom, upravljanje marketingom, upravljanje promjenama, strategijski menadžment, organizaciono ponašanje itd.

⁹³ www.singipedia.singidunum.ac.rs Deming Edwards, Nova ekonomska nauka, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1996., str. 85.

⁹⁴ Draker Piter, Veština delotvornog direktora, Adižes, Novi Sad, 2006., str. 183

⁹⁵ Drucker Peter, Moj pogled na menadžment, Adižes, Novi Sad, 2003., str. 196.

⁹⁶ Drucker Peter, Upravljanje u novom društvu, Adižes, Novi Sad, 2005., str. 199.

3.1.2. Novo shvatanje upravljanja

Tehnološki razvoj direktno utiče na proces obavljanja poslovanja i zahtijeva primjenu novih metoda i tehnika upravljanja i upravljačkih modela. Druga polovina dvadesetog vijeka donijela je sa sobom zahtjeve za unapređenje postavki procesa upravljanja.

Novi uslovi poslovanja, koji podrazumijevaju snažan tehnološki napredak, globalizaciju tržišta, ujednačavanje stavova potrošača i rast zahtjeva različitih interesnih grupa, traže od savremene poslovne organizacije potpuno nov način definisanja poslovnih odluka i organizacije.

Moderna ekonomija je **informatička ekonomija**, koja je vođena ekonomskim mrežama, nasuprot industrijske ekonomije, koja je zastarjela i koja je bila vođena ekonomijom obima.

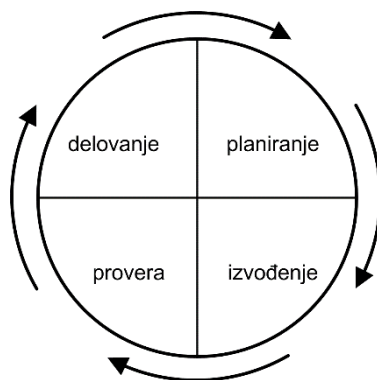
Nakon Drugog svjetskog rata, u oblasti upravljanja počele su da se primjenjuju statističke metode i metode matematičkog modelovanja. Čak je cijeli jedan pravac u izučavanju procesa upravljanja označen kao kvantitativna škola. Statistika se široko primjenjivala u domenu izučavanja produktivnosti, kontrole kvaliteta, procesa upravljanja kvalitetom, istraživanju tržišta i marketinga, itd. Rešavanje problema podrazumijeva sljedeće korake: formulisanje problema, konstruisanje matematičkog modela koji će postaviti problem pri izučavanju, pronalaženje rešenja na osnovu modela, testiranje modela i rješenja koje je iz njega proizišlo, definisanje kontrole nad rješenjem i sl.

Pedesetih godina dvadesetog vijeka, čuveni praktičar kvaliteta Deming je radio u Japanu na pitanjima unapređenja kvaliteta i produktivnosti japanskih preduzeća. Jedan od modela unapređenja koji se tada izdvojio je **PDCA ciklus** – sami japanski inženjeri i tehničari su ovaj model okarakterisali kao Demingov model unapređenja kvaliteta. Inače, ovaj model je razvijen u SAD tridesetih godina dvadesetog vijeka od strane Voltera Šuharata, koji je u to vrijeme bio direktor Belovih laboratorija, a sa Šuhartom je tada radio i Deming. Deming je prezentovao japanskim inženjerima najbolja dostignuća američkog menadžmenta tokom pedesetih godina, a kontrolne karte kvaliteta (takođe Šuhartov model), kao i PDCA ciklus su se sami nametnuli kao upravljački modeli koji su forsirani u japanskim preduzećima.

„PDCA ciklus predstavlja model stalnog unapređenja i on je jedan od najprihvaćenijih alata kvaliteta. PDCA ciklus je ugrađen u verziju međunarodnih standarda ISO 9000:2000. Ciklus se sastoji iz 4 osnovna koraka:

- 1) **planiranje** (Plan),
- 2) **izvođenje** (Do),
- 3) **provjera** (Check),
- 4) **djelovanje** (Act).

PDCA ciklus je model stalnog unapređenja upravljanja organizacijom. Njega treba da primjenjuju svi zaposleni u cilju ostvarivanja stalnog poboljšanja. On podržava osnovni upravljački model – planiranje, organizovanje i kontrola sa povratnom spregom (informacije iz faze kontrole su ulazi u naredni ciklus planiranja)⁹⁷. Prikaz PDCA ciklusa je dat na slici 3.1.



Slika 3.1: PDCA ciklus

Izvor: nardus.mpn.gov.rs Deming Edwards, **Nova Ekonomska nauka**, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1996., 116.

Suština ovog modela je da se sve aktivnosti prvo moraju isplanirati (uz donošenje odgovarajućih odluka), zatim ono što je planirano mora da se organizuje, a nakon toga potrebno je izvršiti provjeru planskih odluka i procesa organizovanja. Posljednja faza ovog ciklusa – djelovanje – podrazumijeva uspostavljanje povratne sprege, odnosno informacije iz faze kontrole predstavljaju ulazni parametar za naredni ciklus procesa planiranja.

Ono po čemu se ovaj model posebno izdvaja je njegov dinamički karakter – svaki naredni planski ciklus treba da se realizuje na višem nivou, posmatrano sa aspekta realizacije fizičkog obima proizvodnje i rezultata poslovanja.

Neke od metoda koje se danas ističu kao teorijski modeli, koji su našli svoju primjenu u praksi poslovnih organizacija, su, svakako, QFD – Quality Function Deployment, kao i FMEA – Failure Mode and Effects Analysis.

QFD metoda (Quality Function Deployment) je način planiranja kvaliteta proizvoda usmjerenog ka potrebama korisnika. Alat je razvijen u Japanu, „a koristili su ga Toyota, Mitsubishi, Sharp, Nissan, i druge japanske kompanije. U SAD ovu metodu preuzele su kompanije Forda, Hewlett-Packarda itd. Cilj ovog alata kvaliteta je poboljšanje karakteristika proizvoda i

⁹⁷ slidetodoc.com

usluga, na bazi unapređivanja proizvodnih procesa i smanjivanja troškova. Krajnji cilj je ponuda visokokvalitetnog proizvoda ili usluge korisnicima – proizvoda i usluge koji zadovoljavaju zahtjeve korisnika⁹⁸.

FMEA metoda (**F**ailure **M**ode and **E**ffects **A**nalysis) predstavlja analizu uticaja i posljedica potencijalnih grešaka. Radi se o metodi koja se bazira na sistematskom pristupu analizi parametara jednog procesa i identifikaciji slabih mjesta – otkriva se rizik od pojave grešaka. Metoda analizira potencijalnu grešku, uzrok greške i posljedicu greške. Tako se vrši analiza svih relevantnih informacija koje utiču na pojavu greške pa samim tim i na kvalitet poslovanja. Suština primjene ove metode je otkrivanje uzroka grešaka već u projektovanju i razvoju.

Tokom devedesetih godina dvadesetog vijeka u SAD je razvijen metod **Six sigma**. Termin Six Sigma je prvi put upotrijebljen od strane Bila Smita iz Motorole kasnih osamdesetih godina XX vijeka, kao metod upravljanja kvalitetom⁹⁹. Godine 1988. Motorola je dobila prestižnu američku nacionalnu nagradu za kvalitet – MBA. Neposredno nakon toga, General Electric je implementirao Six Sigma metodologiju, pod vođstvom Džeka Velča. Ubrzo nakon toga, ova metoda je postala široko rasprostranjena korporativna praksa.

Metoda Šest sigma polazi od statističkog paćenja realizacije procesa ili proizvoda, sa ciljem postizanja skoro savršenstva proizvoda, ali i kreiranja sistema upravljanja koji treba da rezultuje postizanjem poslovne izvrsnosti. Metod Šest sigma podrazumijeva da organizacija na milion proizvoda može da ima samo nekoliko neusaglašenih proizvoda. Prema riječima Džeka Velča, dugogodišnjeg izvršnog rukovodioca General Electrica, ništa se ne može porediti sa učinkom Šest sigma, kada se radi o poboljšanju operativne efikasnosti kompanije, podizanju produktivnosti i smanjenju troškova¹⁰⁰.

Autor „Draker smatra da je nova premisa, na kojoj će se menadžment zasnivati i kao disciplina i kao praksa, ona po kojoj djelokrug menadžmenta nije ograničen. U tom smislu menadžmet:

- **mora biti operativan,**
- **mora da obuhvati čitav proces,**
- **mora se fokusirati na rezultate i učinak duž čitavog ekonomskog lanca¹⁰¹.**

Potreba za usavršavanjem upravljačkih metoda i tehnika posebno je došla do izražaja tokom osamdesetih godina dvadesetog vijeka kada je došlo do intenziviranja konkurentске borbe na globalnom tržištu. Tada se uobličio i koncept TQM (Total Quality Management), koji je

⁹⁸ bib.irb.hr

⁹⁹ History of Six Sigma, Lean Sigma Corporation, www.leansigmacorporation.com

¹⁰⁰ Velč Džek, Vještina pobjeđivanja, Asee books, Novi Sad, 2005., str. 231.

¹⁰¹ Submitted to apeiron-uni Draker Piter, Moj pogled na menadžment, Adižes, Novi Sad, 2003., str. 75.

bazično japanski model unapređenja kvaliteta i produktivnosti poslovanja, a ovako su ga nazvali Zapadni teoretičari menadžmenta. Takođe, tokom početka devedesetih godina dvadesetog vijeka se razvio i koncept **reinženjeringa** u SAD, a intenzivnije je počeo da se primenju i **benčmarketing**. Reinženjering predstavlja proces temeljnih provjera i modeliranja svih poslovnih procesa, sa ciljem radikalnih poboljšanja procesa ili proizvoda. Benčmarketing je stalni proces upoređivanja sa najboljim konkurentima, ili alternativnim proizvodima ili uslugama. Upravljanje marketingom je takođe doživjelo konceptualne i praktične izmjene.

Neki autori smatraju da se proces upravljanja nije adekvatno razvijao u odnosu na potrebe preduzeća, u skladu sa razvojem tržišta, posebno globalnog tržišta i poslovanja. Tako Hamel¹⁰² smatra da je menadžment zastario. Poput motora s unutrašnjim sagorijevanjem, kao starog tehnološkog koncepta, tako je i menadžment tehnologija koja je, u velikoj mjeri, prestala da se razvija i inovira, a to nije nimalo dobro. **Zašto?** Kada je menadžment manje uspješan nego što bi to mogao biti, ili što bi trebalo da bude, svi plaćamo cijenu. Ono što na kraju ograničava radni učinak vaše organizacije nije njen operativni model niti njen poslovni model, već njen menadžment. Savremeni upravljački model ne treba da bude samo skup korisnih alata i tehnika, već treba da bude način razmišljanja.

Najveći dio osnovnih alata i tehnika modernog menadžmenta su pronašli pojedinci rođeni u 19. vijeku, koji su početkom dvadesetog vijeka osmišljavali metode i tehnike upravljanja, poput Forda, Tejlora i Fajola.

„Idejni tvorac koncepta reinženjeringa, Majkl Hamer, navodi da je glavni problem američkog biznisa u tome što ulazi u 21. vijek sa kompanijama koje su projektovane u 19. vijeku, da rade dobro u 20. vijeku. Potrebno je nešto potpuno drugačije“¹⁰³.

Novi uslovi poslovanja zahtijevaju i uspostavljanje nove organizacije, zasnovane na primjeni savremenih metoda i tehnika upravljanja. **Konkurencija** je ključni faktor koja mijenja uslove poslovanja. Samim tim stvara i potrebu za izmjenom poslovne filozofije savremene organizacije. Tradicionalna organizacija, koja se zasniva na formiranju čvrstih komandnih linija, fokusirana na aktivnosti, nepropusna za informacije i okrenuta samo ka procesu proizvodnje je zastarjela. Ona se mijenja u novu organizaciju, koja je fokusirana na procese i informacije, koja se zasniva na stalnom unapređenju znanja i sa direktnim pristupom korisnicima.

Nova organizacija podrazumijeva i preispitivanje uloge poslovnih funkcija. Poslovne funkcije se više ne posmatraju kao apsolutno jednake. “U savremenim uslovima poslovanja u upravljanju preduzećem posebno se izdvajaju poslovne funkcije koje zbog svoje tržišne orijentacije nose strategijski predznak. To su:

¹⁰² Hamel Gari, Budućnost menadžmenta, Asee, Novi Sad, 2009., str. 8.

¹⁰³ www.iu-travnik.com Hammer M., Champy, J., Reinženjering tvrtke, Mate, Zagreb, 2004.

- 1) **marketing,**
- 2) **kvalitet i**
- 3) **istraživanje i razvoj**¹⁰⁴.

Sve počinje od marketinga i završava se sa marketingom. Prilikom kreiranja novog proizvoda moraju se sagledati zahtjevi potrošača, a kada se taj proizvod nađe u procesu komercijalizacije, mora se analizirati zadovoljstvo potrošača tim proizvodom. Te informacije predstavljaju ulazne parametre za naredni ciklus procesa planiranja. Istraživanje i razvoj daju smjernice na početku primjene tehnologije i izvodljivosti koncepta proizvoda. Funkcija upravljanja kvalitetom se bavi standardizacijom ne samo kvaliteta proizvoda, već i upravljanja. Znači, kvalitet se ne posmatra kao tehničko-tehnološki fenomen, već, prije svega, kao upravljački fenomen. Smisao se traži u stvaranju preduslova za sveukupni kvalitet.

Sve tri funkcije djeluju zajednički ka potrošaču, sa ciljem unapređenja njegovog zadovoljstva, što, u krajnjoj liniji, treba da rezultuje boljom prodajom proizvoda i boljim finansijskim rezultatima. Marketing objedinjuje ove tri funkcije i stvara strategijski okvir za realizaciju ostalih poslovnih funkcija u preduzeću.

Nove mogućnosti dizajna organizacije su:

- 1) **timaska struktura,**
- 2) **virtuelna organizacija,**
- 3) **neomeđena organizacija**¹⁰⁵.

Timaska struktura zahtijeva korišćenje timova kao glavnog sredstva za koordiniranje radnih djelatnosti. **Virtuelna organizacija** podrazumijeva malo organizacijsko jezgro koje izmješta glavne poslovne funkcije. **Neomeđena organizacija**, što i naziv kaže, ima cilj da ukine zapovjedni lanac i uspostavi neomeđene različite nivoe kontrole i daje ovlašćenja timovima.

3.2. OSNOVE PROCESA UPRAVLJANJA

3.2.1. Opšte odrednice

Upravljanje obuhvata usmjeravanje poslovne aktivnosti organizacije u funkciji ostvarivanja ciljeva. „Kao rezultat procesa upravljanja, javlja se **upravljačka odluka**”¹⁰⁶. **Odluka** se definiše¹⁰⁷ kao izbor jedne od mogućih alternativa, odnosno akcija koje donosiocu odluke

¹⁰⁴ www.cris.uns.ac.rs Bešić C., Đorđević D., Strategijski menadžment, FTN Čačak, 2019.

¹⁰⁵ Robbins S.P., Judge T.A., Organizacijsko ponašanje, Mate, Zagreb, 2009., str. 560.

¹⁰⁶ nardus.mpn.gov.rs

¹⁰⁷ Sajfert Z., Đorđević D., Bešić C., Leksikon menadžmenta, Agencija Matić, Beograd, 2006., str. 165.

(pojedinačnom ili timskom) stoje na raspolaganju. Autor Draker smatra da je odluka procjena¹⁰⁸. Ona je izbor između više mogućnosti. Ona je izbor između skoro ispravnog i „vjerovatno, pogrešnog. Za donošenje odluke, između više opcija, na osnovu informacija i iskustva, izbor je onaj za koji se smatra da je ispravan.

Odluka predstavlja izbor između različitih poslovnih varijanti koje podrazumijevaju angažovanje različite kombinacije poslovnih resursa. Odluka se zasniva na informacijama. Smatra se da je odlučivanje „onoliko dobro koliko je dobar proces kojim nastaje. Iz toga slijedi kako za dobre odluke moramo dobro upravljati aktivnostima koje vode do tih odluka“¹⁰⁹.

Logički posmatrano, upravljanje se „sastoji iz **tri** faze: **planiranje, organizovanje i kontrola**“¹¹⁰.

Menadžment je proces planiranja, organizovanja, koordinisanja i kontrole aktivnosti i resursa organizacije, sa zadatkom da postižu ciljeve preduzeća. „To je proces usmjeravanja aktivnosti drugih prema izvršenju zadatka. Osnovne **funkcije menadžmenta** su: **planiranje, organizovanje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrola**“¹¹¹.

Kod ovakvog shvatanja, misli se prevashodno na praktično djelovanje – planiranje, organizovanje i kontrola su povezane koordinacijom, što je aktivnost koju preuzima rukovodilac – lider.

Planiranje ima za cilj usmjeravanje poslovanja i donošenje poslovnih odluka. **Organizovanje** ima za cilj uspostavljanje organizacione strukture i realizaciju definisanih planskih odluka. **Kontrola** ima za cilj analizu vrijednosti usvojenih planskih odluka i načina njihove realizacije.

U tom smislu posmatrano, planiranje je kontinualni proces usmjeravanja poslovanja i donošenja poslovnih odluka, izgradnje organizacione strukture i realizacije usvojenih odluka. Sve što je usvojeno treba da se provjeri, isto kao i sam način realizacije. Informacije iz faze kontrole predstavljaju ulazne podatke u naredni ciklus procesa planiranja.

3.2.2. Planiranje

Planiranjem se usmjeravaju sve poslovne aktivnosti u preduzeću. U fazi planiranja se donose i određene planske odluke.

Osnovne **planske odluke** kojima se bavi planiranje su:

➤ **„ciljevi,**

¹⁰⁸ Draker Piter, Moj pogled na menadžment, Adižes, Novi Sad, 2003., str. 285.

¹⁰⁹ zir.nsk.hr Yates Frank, J., Poslovno odlučivanje, Mate, Zagreb, 2011., str. 3.

¹¹⁰ www.iep.bg.ac.rs

¹¹¹ Submitted to University of Zagreb - Faculty of Economics Sajfert Z., Đorđević D., Bešić C., Leksikon menadžmenta, Agencija Matić, Beograd, 2006., str. 135.

- **politike,**
- **strategije,**
- **programi i**
- **planovi**

Cilj podrazumijeva željeno stanje organizacije. **Politika** predstavlja skup mjera za donošenje odluka. **Strategija** je način ostvarivanja cilja. **Program** obuhvata skup zadataka. **Plan** je kvalitativno i kvantitativno izražen zadatak preduzeća koji treba ostvariti. Plan preduzeća obuhvata sve njegove djelatnosti za određeni vremenski period. On treba da bude:

- **precizan,**
- **složen (sastavljen od većeg broja komponenti),**
- **konzistentan,**
- **kontinualan,**
- **elastičan**¹¹².

Planiranje podrazumijeva **sagledavanje budućnosti** i pripremu preduzeća da na buduće događaje odgovori planiranim aktivnostima. Prema profesoru Demingu, sistem uzima u obzir budućnost. Preduzeće do neke mjere može da upravlja sopstvenom budućnošću¹¹³.

Predviđanje rezultuje upravljačkim informacijama koje se koriste u samom planiranju prilikom donošenja planskih odluka. Autor Draker smatra da je odluka kao hirurgija – to je zahvat u sistem pa zato nosi sa sobom opasnost od šoka¹¹⁴. Odluke se ne mogu improvizovati. Odluku treba anticipirati i o njoj dobro promisliti. Odluka mora biti principijelna.

Planiranje obuhvata „donošenje sadašnjih poslovnih odluka, uzimajući u obzir buduće događaje. Planiranje podrazumijeva:

- **donošenje odluka,**
- **preduzimanje akcije,**
- **konkretno ponašanje,**
- **analizu informacija o prošlosti i budućnosti**¹¹⁵.

3.2.3. Organizovanje

Organizovanje predstavlja drugu fazu procesa upravljanja. Organizovanje se može posmatrati¹¹⁶ i kao proces dodjeljivanja i uređivanja ljudskih i materijalnih potencijala, tako da

¹¹² www.cris.uns.ac.rs Bešić C., Đorđević D, Menadžment promena, FTN Čačak, 2021., str. 54.

¹¹³ Deming Edwards, Nova ekonomska nauka, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1996., str. 51.

¹¹⁴ Daker Piter, Veština delotvornog direktora, Adižes, Novi Sad, 2006., str. 167.

¹¹⁵ www.singipedia.singidunum.ac.rs Bešić C., Đorđević D., Strategijski menadžment, FTN Čačak, 2019., str. 21.

¹¹⁶ Sajfert Z., Đorđević D., Bešić C., Leksikon menadžmenta, Agencija Matić, Beograd, 2006., str. 178.

planovi mogu biti ostvareni uspješno. Takođe se može posmatrati i kao definisanje i uspostavljanje optimalne kombinacije ljudskih i fizičkih resursa koji će omogućiti efikasno funkcionisanje preduzeća ili druge organizacije.

Organizaciju¹¹⁷ čini sistem funkcija koje pojedinci obavljaju da bi postigli određene ciljeve. Ljudi koji obavljaju ove funkcije se mijenjaju, dok smisao i značenje funkcije ostaje isti. Za organizaciju je od osnovnog značaja njena struktura.

Organizaciona struktura predstavlja okvir koji definiše međusobne odnose unutar preduzeća - pojedinaca i organizacionih cjelina, a **organizovanje** je kontinualni proces prilagođavanja organizacione strukture preduzeća promjenama, koje se dešavaju u poslovanju i okruženju, sa ciljem obezbjeđivanja rasta i razvoja preduzeća.

Prema autorima Robinsu i Džadžu¹¹⁸, organizovanje se može posmatrati i kao način na koji se radni zadaci formalno dijele, grupišu i koordiniraju.

Organizaciona struktura je definisani način odnosa između dijelova koji sačinjavaju organizaciju.

Organizacija "se sastoji iz 4 elementa:

- 1) **zadataka,**
- 2) **strukture,**
- 3) **tehnologije i**
- 4) **ljudi** „¹¹⁹.

„Dominantna **klasifikacija organizacionih struktura je funkcionalna, divizionna, projektna i matična**. Funkcionalna organizaciona struktura je takva vrsta organizacione strukture kod koje se podjela rada u preduzeću, kao i grupisanje i povezivanje poslova i formiranje organizacionih jedinica, obavlja prema odgovorajućim poslovnim funkcijama“¹²⁰.

Divizionna organizaciona struktura je posljedica diversifikacije proizvodnje i širenja asortimana proizvoda i tržišta. Naziv potiče od engleske riječi division, kao naziv za organizacione jedinice koje čine sastavne elemente organizacione strukture. **Tri osnovna načina uspostavljanja divizione organizacije su prema proizvodima, prema tržištima i prema kupcima.**

Projektna organizaciona struktura podrazumijeva okupljanje ljudi oko projekta, odnosno angažovanje ljudskih resursa „da bi se riješio neki složeni zadatak, uz određene troškove, za određeno vrijeme, sa određenim kvalitetom obavljenog posla. Matična organizaciona struktura

¹¹⁷ Sajfert Z., Đorđević D., Bešić C., Leksikon menadžmenta, A gencija Matić, Beograd, 2006., str. 172.

¹¹⁸ Robbins S.P., Judge T.A., Organizacijsko ponašanje, Mate, Zagreb, 2009., str. 539.

¹¹⁹ www.tfzr.rs Bešić.C., Đorđević D., Savremeni menadžment trendovi, FTN, Čačak, 2017., str. 33.

¹²⁰ www.tfzr.rs Bešić C., Đorđević D, Menadžment promena, FTN Čačak, 2021., str.55.

podrazumijeva kompromis između centralizacije izvršenja i centralizacije objekta. Koristi se kada organizacija istovremeno mora da obavi nekoliko zadataka, odnosno kada strategija preduzeća zahtijeva maksimiziranje nekoliko dimenzija poslovanja istovremeno, npr. **proizvoda, tržišta, teritorije, vremena** itd¹²¹.

3.2.4. Kontrola

Kontrola, kao treća faza procesa upravljanja podrazumijeva provjeru **racionalnosti donešenih planskih odluka i efikasnost njihovog sprovođenja**. Kontrola predstavlja sistemsko i kritičko preispitivanje planskih odluka.

Kontrola se javlja kao instrument koji omogućava rukovodiocima da izvrše neophodnu analizu planiranih aktivnosti i efikasnosti njihove realizacije. Služi i da se pribave sve informacije koje mogu da koriste kao ulazni parametri za donošenje budućih planskih odluka. „Kontrola omogućava povratnu informaciju u odnosu na događaje koji su se desili i time stvara okvire za realnije donošenje planskih odluka“¹²².

Ukoliko dođe do problema u upravljanju organizacijom, koji mogu da proisteknu iz faze kontrole, kao što su loše postavljeni standardi za kontrolu, pristupa se reviziji poslovanja. **Revizija** predstavlja preispitivanje cjelokupnog poslovanja organizacije da bi se otklonili problemi i da bi se uspostavio novi nivo kriterijuma za analizu poslovne efikasnosti poslovanja. Za razliku od kontrole koja je kontinualnog karaktera, revizija poslovanja se sprovodi od slučaja do slučaja, i kada se za to utvdi potreba.

3.3. ULOGA ZNANJA U PROCESU UPRAVLJANJA POSLOVNOM ORGANIZACIJOM

3.3.1. Opšte odrednice

Upravljanje organizacijom, a posebno poslovnim sistemom, danas se zasniva na primjeni znanja i na procesu upravljanja znanjem. U suštini procesa upravljanja organizacijom nalazi se primjena znanja. Znanje je ključni alat upravljanja, ali je i samo predmet procesa upravljanja.

Znanje je operativna i dinamična kategorija koja podrazumijeva primjenu postojećeg nivoa znanja u organizaciji kao alata, koji ima za cilj unapređenje produktivnosti poslovanja savremene organizacije.

Prema autoru Drakeru, „pošto društvo znanja neizostavno mora da bude društvo

¹²¹ www.tfzr.rs

¹²² www.tfzr.rs

organizacija, njegov centralni i značajni organ jeste menadžment. Suština menadžmenta je da se znanje učini produktivnim”¹²³.

U tom smislu posmatrano, društvo znanja je i društvo konkurencije, a znanje je danas svima dostupno. Od svakog pojedinca se očekuje da stalno unapređuje svoje znanje, odnosno da neprekidno uči. Draker „smatra da društvo znanja mora u svom jezgru da sadrži koncepciju obrazovane ličnosti“¹²⁴.

To se očekuje posebno od zaposlenih pojedinaca – svaki zaposleni mora da unapređenjem svog znanja doprinosi unapređenju produktivnosti svoga rada, pa samim tim i produktivnosti poslovanja organizacije u kojoj radi. Skup takvih pojedinaca čini da se organizacija u kojoj rade zasniva na znanju. Draker smatra¹²⁵ da u organizaciji koja se zasniva na znanju produktivnost svakog radnika čini i cijeli sistem produktivnim.

Zaposleni u organizaciji koja se zasniva na znanju stvaraju nove ideje, inoviraju, formulišu i primjenjuju nove upravljačke koncepte. Naime, usvajajući nove ideje o organizaciji i upravljanju poslovanjem, kroz primjenu savremenih metoda i tehnika upravljanja, zaposleni u organizaciji koja se zasniva na znanju unapređuju produktivnost poslovanja. **Unapređenje produktivnosti poslovanja** savremene organizacije je glavni imperativ poslovanja.

3.3.2. Upravljanje kvalitetom

Smatra se¹²⁶ da je upravljanje kvalitetom specijalizovana disciplina menadžmenta, koja teži poboljšanju i usavršavanju kvaliteta u cjelokupnom procesu poslovanja preduzeća, u kojoj učestvuju sve organizacione jedinice i svi zaposleni.

Upravljanje kvalitetom je nastalo iz statističke kontrole kvaliteta, tehnike koja se razvila u SAD tokom tridesetih godina dvadesetog vijeka, a kao rodonačelnik se označava Volter Šuhart, direktor Belovih laboratorija, koji je osmislio neke od najznačajnijih alata kvaliteta, poput kontrolnih karti i PDCA ciklusa. Primjena statističke kontrole kvaliteta u proizvodnji, posebno u privredi Japana, je pokazala izuzetne domete, posmatrano sa aspekta unapređenja produktivnosti poslovanja i konkurentnosti poslovnih organizacija uopšte.

Danas se upravljanje kvalitetom fokusira na stalno unapređenje kvaliteta poslovanja u cilju unapređenja konkurentnosti poslovne organizacije. Krajni cilj je postizanje poslovne izvrsnosti i svjetske klase proizvoda i usluga.

Kvalitet se danas posmatra isključivo kao **menadžment koncept**. Kvalitet podrazumijeva izgrađivanje određenog modela upravljanja kvalitetom u organizacionu strukturu.

¹²³ www.iu-travnik.com Draker Piter, Moj pogled na menadžment, Adižes, Novi Sad, 2003., str. 196.

¹²⁴ www.iu-travnik.com Draker Piter, Moj pogled na menadžment, Adižes, Novi Sad, 2003., str. 311.

¹²⁵ Draker Piter, Upravljanje u novom društvu, Adižes, Novi Sad, 2005., str. 94.

¹²⁶ Sajfert Z., Đorđević D., Bešić C., Leksikon menadžmenta, Agencija Matić, Beograd, 2006., str. 297.

Autor Krozbi smatra »da ništa ne košta da se posao obavlja ispravno i na vrijeme. Isti navodi četiri stuba kvaliteta:

- 1) **izgrađivanje stava rukovodstva u odnosu na upravljanje kvalitetom,**
- 2) **profesionalno upravljanje kvalitetom,**
- 3) **kreiranje originalnih programa upravljanja kvalitetom,**
- 4) **prepoznavanje**¹²⁷.

Fokus je na promjeni stavova i ponašanja zaposlenih. Probleme pripisuje nedostatku standarda i pažnje zaposlenih u organizaciji. Krozbijev slogan kvaliteta je usklađenost sa zahtjevima i kvalitet je besplatan.

Uobičajeno se smatra "da postoje dva osnovna puta ka postizanju ciljeva poslovne izvrsnosti. Jedan put podrazumijeva izgrađivanje koncepta upravljanja totalnim kvalitetom (TQM), dok drugi put **podrazumijeva implementaciju koncepta integrisanih menadžment sistema (IMS)**"¹²⁸.

3.3.2.1. TQM

TQM (total quality management) koncept predstavlja primjenu standardnih postulata statističke kontrole kvaliteta (SQC) koju je razvio Šuhart između dva svjetska rata, unaprijeđenu za filozofski princip kaizen (change for the better), „koji podrazumijeva permanentno, sistemsko i organizovano unapređivanje proizvoda i usluga preduzeća, odnosno neprestano poboljšanje kvaliteta poslovanja“¹²⁹.

„TQM obuhvata kulturu potpunog kvaliteta, koja se oslanja na stalno poboljšavanje rezultata svakog zadatka i svake aktivnosti vrijednosnog lanca“¹³⁰.

Japanski model upravljanja kvalitetom nastao je kao spoj egzaktne primjene statističke kontrole kvaliteta i japanskog izvornog filozofskog principa kaizen.

Masaki Imaji smatra da je kaizen „procesno orijentisano mišljenje zato što poboljšanje procesa prethodi poboljšanju rezultata. Kaizen je okrenut ljudima i usmjeren na njihove napore“¹³¹.

Suština kaizena je da sve počiva na ljudima i da je potrebno da se svaki pojedinac unapređuje i usavršava. Usavršavanje je trajni proces. Svaki proizvod, svaka organizacija, svaka

¹²⁷ www.cris.uns.ac.rs Zairi M., The TQM legacy – Gurus contributions and theoretical impact, The TQM Journal, Vol. 25, No. 6, 2013., Emerald Group Publishing Ltd, pp. 659-676, www.emeraldinsight.com/journals

¹²⁸ www.singipedia.singidunum.ac.rs Bešić C., Đorđević D., Strategijski menadžment, FTN Čačak, 2019., str. 175.

¹²⁹ Submitted to Belgrade School of Engineering Management - Bešić C., Đorđević D., Strategijski menadžment, FTN Čačak, 2019., str. 175

¹³⁰ www.cris.uns.ac.rs Thompson A.A.Jr., Sticland A.J. III, Gamble J.E., Strateški menadžment, Mate, Zagreb, 2008., str. 351.

¹³¹ www.cris.uns.ac.rs Masaki Imaji, Kaizen, Mono i Manjana, Beograd, 2008, str. 42.

organizaciona cjelina treba da se unapređuju. U suštini principa kaizen stoji potreba za stalnim unapređenjem.

Prema shvatanju Masaki Imaja, “kaizen počinje problemom, ili preciznije rečeno, priznanjem da problem postoji. Gdje nema problema, nemi ni potencijala za poboljšanje. Problem je u tome što oni koji prave problem nijesu oni koji direktno trpe zbog njega”¹³².

Iako japanski inženjeri nijesu eksplicitno govorili o novom konceptu upravljanja kvalitetom, već o borbi za kvalitet i produktivnost, uspjesi japanskih kompanija tokom osamdesetih godina uticali su na teoretičare i praktičare menadžmenta sa zapada da analiziraju japanski model upravljanja kvalitetom. Stručnjaci iz SAD su nazvali ovaj upravljački model TQM – Total Quality Management.

TQM je model integrisanog upravljanja i načina razmišljanja o procesu upravljanja, čiji je cilj postizanje poslovne izvrsnosti i težnja za ostvarivanjem efikasnosti poslovanja.

„Ovaj koncept pretpostavlja sljedeće osnovne elemente:

- 1) **zadovoljenje potreba potrošača,**
- 2) **permanentno unapređivanje kvaliteta poslovanja,**
- 3) **bezbijednost zaposlenih i zaštitu životne sredine i**
- 4) **obrazovanje zaposlenih i kreiranje korporativne kulture**¹³³.

Potrošači i korisnici su ključni za opstanak savremene poslovne organizacije. Svi poslovni naponi moraju biti usmjereni ka unapređenju zadovoljstva korisnika i vrijednosti za korisnike. U skladu sa principom kaizena, poslovanje preduzeća mora stalno da se unapređuje - kada se počne sa procesom usavršavanja kvaliteta poslovanja, on nema vijek trajanja, već se stalno realizuje tokom vremena, sa svakim planskim ciklusom na višem nivou.

Maski Imaj „smatra da su ključni aspekti poslovnih aktivnosti koje treba da se poboljšaju **kvalitet, troškovi i isporuka**“¹³⁴. Kvalitet procesa i rada su faktori koji stvaraju proizvode i usluge. Kvalitet prožima sve faze aktivnosti kompanije – procese razvoja, projektovanja, proizvodnje, prodaje i servisiranja proizvoda i usluga.

Bezbijednost zaposlenih i šireg okruženja preduzeća je od izuzetne važnosti za uspjeh preduzeća. Na taj način se pokazuje briga i odgovornost preduzeća, što dugoročno utiče na ciljeve unapređenja i konkurentnost.

Zaposleni su ključni resurs savremene poslovne organizacije, kao i svake organizacije uopšte. Oni moraju da se stalno usavršavaju, kako bi bili produktivni, a organizacija mora da ulaže

¹³² www.iu-travnik.com - Masaki Imaj, Kaizen, Mono i Manjana, Beograd, 2008, str. 168.

¹³³ Submitted to Faculty for Public Administration in Sarajevo - Bešić C., Đorđević D., Strategijski menadžment, FTN Čačak, 2019., str. 176.

¹³⁴ www.cris.uns.ac.rs - Masaaki Imai, Gemba kaizen, Kaizen institut Srbija, Beograd, 2017., str. 26.

snažne marketinške i organizacione napore u proces izgradnje korporativne kulture organizacije.

Japanci su svoj ekonomski razvoj nakon II svjetskog rata zasnovali na ljudima – „**problem resursnog siromaštva premostili su stalnim unapređivanjem znanja**, koristeći već postojeće i potvrđeno znanje, koje je dolazilo sa Zapada“¹³⁵.

Ključna „razlika između koncepta TQM-a i klasičnih metoda upravljanja ogleda se u činjenici što se klasični metod zasniva na pristupu planiranje-organizovanje-kontrola, dok TQM pored pomenutih aktivnosti, zahtijeva i pristup koji insistira na stalnom unapređenju, uz učešće svih zaposlenih“¹³⁶. PDCA ciklus upravo to pokazuje, gdje četvrta faza ovog ciklusa – djelovanje – nije samo mehanička povratna sprega, već sastavni dio upravljačkog ciklusa. Djelovanje podrazumijeva da informacije iz faze kontrole predstavljaju direktni ulazni podatak za naredni planski ciklus.

Cilj primjene koncepta TQM jeste unapređenje kvaliteta života svakog pojedinca, a sa stanovišta poslovne organizacije, to je postizanje, održavanje i unapređenje poslovne izvrsnosti, dugoročno posmatrano. TQM koncept demonstrira kako je moguće da se različite teorije i poslovne prakse kombinuju u cilju stvaranja društvene dobrobiti i organizacione izvrsnosti.

Danas u svijetu „postoje **tri modela TQM**, i to: **japanski, američki i evropski**. Ova tri modela se odnose na postizanje poslovne izvrsnosti i opredijeljena su **nagradama za kvalitet**:

- 1) japanski model se reprezentuje kroz **Demingovu nagradu** (Deming Prize - DP),
- 2) američki model kroz **Malkol Boldridž nagradu** (Malcolm Baldrige Award – MBA) i
- 3) evropski model TQM je vrednovan nagradom **Evropske fondacije za upravljanje kvalitetom** (European Foundation for Quality management – EFQM)¹³⁷.

EFQM model je evropski TQM model “za poslovnu izvrsnost, koji je razvila Evropska fondacija za upravljanje kvalitetom (**E**uropean **F**oundation for **Q**uality **M**anagement - **EFQM**) i koji je usvojen 1992. godine.

Evropski model za ocjenu poslovne izvrsnosti preduzeća se sastoji od sljedećih elemenata:

- ✓ **liderstvo,**
- ✓ **upravljanje zaposlenima,**
- ✓ **politika i strategija,**
- ✓ **resursi,**
- ✓ **procesi,**
- ✓ **zadovoljstvo zaposlenih,**
- ✓ **zadovoljstvo kupaca,**

¹³⁵ www.singipedia.singidunum.ac.rs

¹³⁶ www.cris.uns.ac.rs

¹³⁷ www.singipedia.singidunum.ac.rs / Bešić C., Dorđević D., Strategijski menadžment, FTN Čačak, 2019., str. 179.

- ✓ **uticaj na društvo i**
- ✓ **poslovni rezultati.**¹³⁸

Prvih pet kriterijuma predstavljaju mogućnosti, a sljedeća četiri kriterijuma predstavljaju rezultate. Rezultati ukazuju na činjenicu šta je preduzeće postiglo, a mogućnosti pokazuju kako su postignuti rezultati ostvareni. Ovaj model je u vezi sa međunarodnim standardom ISO 9001, odnosno teži se ka ostvarivanju ovih ciljeva u budućnosti, tj. u nekoj od narednih revizija standarda.

3.3.2.2. Standardizacija poslovanja

„**Standardizacija** je specifičan postupak utvrđivanja jednakih svojstava materijala, dijelova, sklopova i finalnih proizvoda, u pogledu dimenzija, oblika, kvaliteta, odnosno fizičkih ili hemijskih svojstava koje taj materijal, dio, sklop ili finalni proizvod moraju da imaju. **Standardizacija** je i postupak donošenja i primjenjivanja standarda, tehničkih normativa¹³⁹ i normi kvaliteta proizvoda, usluga i propisa predviđenih zakonom o standardizaciji.

Standard je akt o standardizaciji koji je usvojila nadležna organizacija i on predstavlja tehničko-pravni dokument, koji sadrži precizno definisane zahtjeve koje treba da ispuni određeni proizvod, usluga, proces, sistem upravljanja, itd.

Osnovni „**ciljevi standardizacije** su: pojednostavljenje proizvoda i proizvodnih postupaka, lakše sporazumijevanje između zainteresovanih strana, podizanje opšteg nivoa ekonomičnosti poslovanja smanjivanjem troškova proizvodnje, zaštita zdravlja i života ljudi, zaštita interesa potrošača i zaštita prirodne i radne sredine¹⁴⁰.

Međunarodne standarde publikuje Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO), koja predstavlja konfederaciju nacionalnih instituta za standardizaciju. Ova mreža osnovana je 1946. godine, sa ciljem da razvija i unapređuje oblast standardizacije u svijetu.

Proces standardizacije upravljačkih aktivnosti otpočeo je sredinom osamdesetih godina dvadesetog vijeka, kada je Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) počela rad na pisanju prvog međunarodnog upravljačkog standarda.

Godine 1987. je publikovana verzija međunarodnog standarda za obezbjeđenje kvaliteta, pod nazovom ISO 9000 serija, sa modelom za primjenu ISO 9001.

Ubrzo nakon toga, 1992. godine, došlo je do prve revizije ove serije standarda, a takođe su publikovani i neki drugi upravljački standardi, poput „standarda ISO 14001 – sistem upravljanja

¹³⁸ www.slideserve.com

¹³⁹ www.unirepository.svkri.uniri.hr – Sajfert Z., Đorđević D., Bešić C., Leksikon menadžmenta, Agencija Matic, Beograd, 2006., str. 259.

¹⁴⁰ zir.nsk.hr

zaštitom životne sredine“¹⁴¹. Godine 2000. objavljena je značajna revizija standarda ISO 9001 – sistem menadžmenta kvalitetom. Ova verzija je bila ključna jer govori o kvalitetu kao o upravljačkom konceptu, koji se pozicionira u sistem upravljanja poslovne organizacije. Kvalitet se tada sa tehničkog nivoa pomjera ka nivou upravljanja organizacijom.

Unapređenje standarda ISO 9001 je izvršeno 2008. godine, a 2015. godine je publikovana revidirana verzija standarda. Nova verzija standarda teži usklađivanju sa TQM konceptom.

Posebno je bitna činjenica da poslednja verzija iz 2015. godine omogućava značajno bolju komunikaciju sa drugim upravljačkim standardima, poput ISO 14001, ISO 18001 i dr.

Smatra se da primjena „međunarodnih standarda ISO 9000 predstavlja prekretnicu u oblasti izučavanja fenomena kvaliteta. Standardi su donijeli zaokret u pristupu problemu – od **reaktivnog** razmišljanja, koje je imalo za cilj otklanjanje već nastalih grešaka, ka **proaktivnom** razmišljanju, usmjerenom ka preventivi, sprečavanju grešaka u budućem poslovanju“¹⁴². Upotreba međunarodnih upravljačkih standarda je bitna zbog činjenice što nudi set moćnih poslovnih i marketig alata za sve vrste organizacija.

„**Prednosti** od implementiranog sistema menadžmenta kvalitetom su sljedeće:

- 1) **unapređenje performansi organizacije,**
- 2) **smanjenje poslovnog rizika,**
- 3) **postizanje održivosti u poslovanju,**
- 4) **ohrabrivanje inovacija,**
- 5) **standardizacija usluga“¹⁴³.**

Pojavom verzije standarda ISO 9000:2000, a posebno modela izvrsnosti (SAD model i EU model), stvorili su se uslovi za usklađenu integraciju pojedinačnih menadžment sistema u integrisani menadžment sistem organizacije. Zahtjevi ili elementi standardizovanih menadžment sistema su postavljeni međusobno kompatibilno. To daje mogućnost da svi parcijalni menadžment sistemi čine jedinstven **integrisani menadžment sistem (IMS)** u kojem postoje međusobne veze između pojedinih upravljačkih standarda. Da bi poslovna organizacija imala integrisani menadžment sistem, potrebno je da ima najmanje dva uvedena (i sertifikovana) upravljačka ISO standarda.

„Proces integracije parcijalnih menadžment sistema se može ostvariti:

- 1) **dodavanjem**, tako što svaki menadžment sistem ima svoju dokumentaciju koja se međusobno povezuje i

¹⁴¹ www.pupin.rs

¹⁴² www.cris.uns.ac.rs / Bešić C., Đorđević D., Strategijski menadžment, Fakultet tehničkih nauka, Čačak, 2019., str. 184.

¹⁴³ www.cris.uns.ac.rs / The benefits of using ISO standards, British standard institute, 2013., www.bsigroup.com

- 2) **uključivanjem**, tako što se uradi dokumentacija osnovnog menadžment sistema (QMS po ISO 9001), a potom se proširuje prema zahtjevima ostalih menadžment sistema”¹⁴⁴.

Prikaz standardizovanih menadžment sistema dat je u tabeli 3.1.

Tabela 3.1: Standardizovani menadžment sistemi

Redni broj	Naziv	Oznaka	Zainteresovana strana
1.	Sistem upravljanja kvalitetom – QMS (Quality Management System)	ISO 9001:2000	Korisnik
2.	Sistem upravljanja zaštitom životne sredine – EMS (Environmental Management System)	ISO 14001:1996	Zajednica
3.	Sistem upravljanja zdravljem i bezbjednošću zaposlenih - OH&SMS (Occupational Health and Safety Management System)	OHSAS 18001:1999	Zaposleni
4.	Sistem upravljanja korporacijskom društvenom odgovornošću – CSRMS (Corporate Social Responsibility Management System)	SA 8000	Društvo

Izvor: www.singipedia.singidunum.ac.rs Bešić C., Đorđević D., **Strategijski menadžment**, Fakultet tehničkih nauka, Čačak, 2019., str. 188.

Primjena integrisanih menadžment sistema omogućava skraćivanje vremena koje je potrebno za izgrađivanje TQM koncepta. Za preduzeća koje žele da postignu ciljeve poslovne izvrsnosti, a koja nemaju dovoljno vremena, mogućnosti, ili organizacione snage da izgrađuju TQM, korisno je da pristupe procesu integracije pojedinih menadžment sistema koji su definisani pojedinačnim upravljačkim standardima (npr. mala i srednja preduzeća, ona preduzeća koja dolaze iz zemalja u razvoju ili zemalja u tranziciji itd).

3.3.3. Reinženjering

Nakon što su kompanije iz SAD posustale u konkurentskoj borbi sa japanskim kompanijama na tržištu SAD tokom osamdesetih godina dvadesetog vijeka, postalo je jasno da je potreban novi model upravljanja. Japanska preduzeća su imala isti, ili bolji kvalitet proizvoda i niže troškove poslovanja, što je rezultovalo da su na tržištu SAD mogli da nastupe sa nižim cijenama od američkih konkurenata. Ovo je posebno bilo uočljivo u auto industriji i elektronskoj

¹⁴⁴ www.cris.uns.ac.rs

industriji.

Početakom devedesetih, Majkl Hamer predstavlja svoj koncept reinženjeringa. Reinženjering, prema njemu, „predstavlja upravljački pristup koji insistira na napuštanju poslovanja koje je funkcionisalo u eri masovne industrijske proizvodnje i smišljanje efektivnijeg i efikasnijeg načina obavljanja poslovanja. Reinženjering, prema Hameru, obuhvata fundamentalno preosmišljavanje i radikalno preprojektovanje poslovnih procesa, da bi se postigla značajna poboljšanja u kritičnim mjerama poslovne efikasnosti, kao što su troškovi, kvalitet, usluge i brzina“¹⁴⁵.

Reinženjering zahtijeva promjenu menadžmenta i okretanje unapređivanju kvaliteta poslovanja. TQM i reinženjering se nadopunjuju tokom vremena – kada koncept upravljanja kvalitetom kratkoročno ne može da postigne značajnije efekte, primjenjuje se koncept reinženjeringa. On treba da u kraćem vremenskom periodu (najčešće do 18 mjeseci) ostvari značajna poboljšanja u ključnim parametrima poslovne efikasnosti. Kada se unaprijede poslovni parametri organizacije, ponovo se uspostavlja kontinualno unapređenje kvaliteta poslovanja.

Osnovne **karakteristike reinženjeringa** su: nekoliko poslova je kombinovano u jedan, radnici donose neke odluke, koraci u procesu se uobličavaju prirodno, procesi imaju mnoštvo verzija, posao se uobličava tamo gdje ima najviše smisla za to, provjera i kontrola se redukuju, poslovni kontakti se ujednačavaju, organizacija preduzeća mora da bude matričnog tipa.

Proces reinženjeringa „se sastoji iz sljedećih **faza**: predviđanje procesa promjena, predstavljanje projekata reinženjeringa, dijagnoza, preprojektovanje, rekonstrukcija i ocjenjivanje procesa. Reinženjering i upravljanje kvalitetom se međusobno dopunjuju“¹⁴⁶.

Reinženjering je ostvario značajne domete u poslovnoj praksi američkih kompanija od devedesetih godina XX vijeka do danas. Problem sa adekvatnom primjenom reinženjeringa leži u činjenici da on nije jeftin, da zahtijeva intenzivne organizacione napore i finansijka sredstva. Takođe, zahtijeva i značajne promjene u okviru organizacione strukture – ono što ne funkcioniše u poslovnoj praksi mora da se napusti. To konkretno znači otpuštanje dijela radne snage, zatvarenje pogona, fabrika i filijala, napuštanje nerentabilnih proizvoda i tržišta. Sve to mora da se realizuje u kraćem vremenskom periodu. Potrebno je i angažovanje konsultanata da bi proces smanjivanja obima neproaktivnih poslovnih jedinica bio objektivan i brz.

U praktičnom smislu to znači da ako rukovodstvo nije posvećeno ovoj ideji, koncept ne može da uspije, što se i dešavalo u poslovnoj praksi preduzeća. Sam tvorac reinženjeringa, autor Hamer¹⁴⁷, smatra da reinženjering ne nudi čudotvorni lijek. Naprotiv, on podrazumijeva težak i

¹⁴⁵ nardus.mpn.gov.rs - Đorđević D., Čočkalović D., Upravljanje kvalitetom, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2007., str. 124.

¹⁴⁶ www.cris.uns.ac.rs

¹⁴⁷ Hammer M., Champy, J., Reinženjering tvrtke, Mate, Zagreb, 2004., str. 231.

naporan rad. Reinženjering se ne bavi popravkom, već prije predstavlja novi početak.

To znači da se od menadžmenta zahtijeva posvećenost reinženjeringu, a od svih zaposlenih da se koncentrišu na unapređenje produktivnosti svog rada i znanja u funkciji unapređenja poslovanja same organizacije. Reinženjering ne nudi mala rješenja, već podrazumijeva ulaganje u budućnost organizacije, prevashodno po osnovu implementiranja novih resursa (informacione tehnologije) i novog načina rada. Organizacije koje pristupe reinženjeringu sa razumijevanjem, obavezom i snažnim vođstvom, uspjeće da ga realizuju.

Preduzeća srednje veličine su pokazala da mogu da uspješno primijene reinženjering, dok kod velikih sistema uspjeh isključivo zavisi od brzine reagovanja i spremnosti rukovodstva na rezove koji će voditi značajnom poboljšanju najvažnijih kriterijuma poslovne efikasnosti.

3.3.4. Benčmarking

Jedna o tehnika koja je danas uključena i u druge poslovne koncepte je benčmarking. Benčmarking je nastao pedesetih godina dvadesetog vijeka, kada su japanski menadžeri vršili poređenje svojih preduzeća sa konkurentima iz SAD i iz ostalih razvijenih zemalja. Početkom osamdesetih godina dvadesetog vijeka ova tehnika je počela da se primjenjuje i u preduzećima iz SAD.

Benčmarking predstavlja proces mjerenja i poređenja kompanijinih operacija, proizvoda i usluga s najboljima, bilo u kompanijskom području djelovanja ili izvan njega. Benčmarking „je postupak koji se zasniva na poređenju ličnih dimenzija s nekim preduzećem koje zaslužuje da bude mjera vrijednosti“¹⁴⁸.

Benčmarking predstavlja **proces učenja zasnovan na „tuđim poslovnim iskustvima**, po osnovu prevođenja uočenih poslovnih iskustava u ostvarljive standarde – benchmarks“¹⁴⁹ (izvorno znak za nivelaciju kod mjerenja zemljišta, danas označava svaki kriterijum poređenja i vrednovanja ličnih potencijala ili postignutih rezultata.)

Tehnika je dobila sve više na značaju sa intenziviranjem konkurencije i sa potrebom za postizanjem poslovne izvrsnosti.

„**Glavni pokretači benčmarkinga** su:

- 1) **Globalna konkurencija** - sve vodeće kompanije u svijetu shvataju da moraju da dostignu, unaprijede i prevaziđu poslovnu praksu svojih konkurenata, kao preduslov tržišnog opstanka.

¹⁴⁸ Submitted to apeiron-uni -Sajfert Z., Đorđević D., Bešić C., Leksikon menadžmenta, Agencija Matic, Beograd, 2006., str. 11.

¹⁴⁹ nardus.mpn.gov.rs

- 2) **Povećano interesovanje za dobijanje nagrada za kvalitet** - u svijetu postaje sve značajnije dobijanje neke od nagrada za kvalitet, kao što su Deming Prize (Japan), Malcolm Baldrige National Quality Award (SAD) i European Quality Award (Evropa). Ove nagrade se dodjeljuju najboljim kompanijama. S druge strane, kompanije koje žele da konkurišu, moraju da podnesu dokaz da vrše analizu konkurencije i izvršenu benčmarking studiju.
- 3) **Prodor ka poboljšanju** - kompanije moraju da ostvare velika poboljšanja da bi se održale u trci sa konkurencijom. Koncept TQM-a je uticao na posmatranje i ispravljanje loših performansi, ali sada i kroz kontinualno posmatranje drugih. Na taj način koncept TQM, koji ima prevashodno unutrašnju dimenziju, dobija i spoljnu komponentu - posmatranje konkurencije¹⁵⁰.

Danas benčmarking ima za cilj otkrivanje najboljih poslovnih praksi u svijetu, koje sprovode globalni tržišni lideri, a zatim analizu i primjenu istih u organizaciji. Najbolja praksa je ona praksa za koju je bar jedno preduzeće dokazalo da je vrlo djelotvorna¹⁵¹.

„Suštinu benčmarkinga čine sljedeća **obilježja**:

- Benčmarking se eksplicitno usmjerava na pojedini proizvod, proces ili funkcionalno područje, a ne na preduzeće u cjelini.
- Benčmarking je decentralizovani proces koji za svaku pojedinu funkciju traži odgovarajući uzor.
- U centru interesovanja nije globalno poređenje, već specifično pojedinačno poređenje¹⁵².

Primjena benčmarkinga u poslovnoj praksi savremenih organizacija je velika, a neka od područja primjene ove tehnike su i strategijsko planiranje, predviđanje, kreiranje novih ideja, komparacija proizvoda i utvrđivanje ciljeva.

“Na osnovu poslovne prakse, mogu se uočiti četiri osnovna tipa benčmarkinga:

- 1) **interni,**
- 2) **konkurentski,**
- 3) **funkcionalni i**
- 4) **generički**¹⁵³.

¹⁵⁰ slidetodoc.com - Bešić C., Đorđević D., Benčmarking, Fakultet tehničkih nauka, Čačak, 2014., str. 95.

¹⁵¹ Thompson A.A.Jr., Sticland A.J. III, Gamble J.E., Strateški menadžment, Mate, Zagreb, 2008., str. 349.

¹⁵² nardus.mpn.gov.rs / Sajfert Z., Adamović Ž., Menadžment benčmarking proces, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2004., str. 9.

¹⁵³ nardus.mpn.gov.rs - Đorđević D., Čočkalović D., Upravljanje kvalitetom, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2007., str. 131.

Interni benčmarking se zasniva na poređenju organizacionih cjelina u okviru same organizacije ili drugih preduzeća u okviru jedne grupacije u zemlji i inostranstvu. **Konkurentski** benčmarking je poređenje preduzeća sa direktnim konkurentima, da bi se ostvario uvid u poslovne performanse. **Funkcionalni** benčmarking predstavlja poređenje neke od funkcija preduzeća sa istim tim funkcijama drugih preduzeća, bez obzira na to da li pripadaju istoj grani ili ne. **Generički** benčmarking predstavlja cjelokupno poređenje, ali na nivou različitih industrijskih ili uslužnih grana.

Prema nekim shvatanjima, benčmarking proces se sastoji iz sljedećih **faza**:

- 1) **„utvrđivanje područja i problema koji se rešavaju,**
- 2) **planiranje ukupnog projekta,**
- 3) **analiza početnog stanja poslovanja,**
- 4) **analiza relevantnih subjekta,**
- 5) **ekstrakcija informacija iz prikupljenih podataka,**
- 6) **identifikovanje mogućih poboljšanja,**
- 7) **primjena i praćenje rezultata**¹⁵⁴.

U praktičnom smislu, proces benčmarkinga se može izjednačiti sa PDCA ciklusom, odnosno faze ovog ciklusa se poklapaju sa fazama benčmarkinga.

„Značaj benčmarkinga se ogleda u tome što:

- **zahtijeva kontinualna poboljšanja,**
- **stimuliše efikasnost i efektivnost poslovnog procesa,**
- **ukazuje na neophodne eksterne perspektive,**
- **fokusira pažnju na najbitnije probleme u organizaciji**¹⁵⁵.

Stalno poboljšanje je osnov procesa unapređenja kvaliteta poslovanja pa samim tim i unapređenja produktivnosti poslovanja. Stimulišući faktore koji utiču na unapređenje efikasnosti poslovanja, benčmarking omogućuje unapređenje konkurentnosti organizacije. Takođe, organizacija mora da u fokus svoje pažnje postavi podjednako buduću tržišnu perspektivu kao i unapređenje ključnih parametara efikasnosti.

3.3.5. Marketing 5.0

Marketing je jedna od ključnih poslovnih funkcija u savremenoj organizaciji. Marketing

¹⁵⁴ nardus.mpn.gov.rs - Sajfert Z., Adamović Ž., Menadžment benčmarking proces, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2004., str. 79.

¹⁵⁵ slidetodoc.com

je okrenut tržištu i informacijama i omogućava da preduzeće razumije svoje potrošače, kao i tržište generalno posmatrano. Marketing je funkcija koja omogućava da se izvrši uspješna poslovna integracija ostalih poslovnih funkcija u smislu dugoročnog tržišnog pozicioniranja, poput istraživanja i razvoja, upravljanja kvalitetom, proizvodnje, finansija, kadrova itd.

Kao poslovni koncept, marketing podrazumijeva okrenutost ka potrošaču – preduzeće treba da ostvari dugoročno zadovoljenje zahtjeva potrošača uz ostvarivanje profita. U operativnom smislu, marketing obuhvata kombinovanje četiri bazična instrumenta marketinga, koji se označavaju kao **marketing miks – proizvoda, cijene, distribucije i promocije** (4P Four Ps: product, price, placement, promotion)

Sredinom devedesetih godina XX vijeka marketing unapređuje svoje polje djelovanja. Pored zadovoljenja zahtjeva potrošača i ostvarivanja profita, on treba da **zadovolji širi spektar interesa koji vladaju u njegovom društvenom okruženju**. Autor Kotler¹⁵⁶ ovaj unaprijeđeni koncept označava kao **društveni marketing**. Sa tog, društvenog aspekta, zadatak marketinga je da ostvari prosperitet cjelokupnog društva. To se primarno događa zbog uticaja na porast proizvodnje i potrošnje, što utiče na rast nacionalnog dohotka.

Kako je tržište u svakodnevnim interakcijama, a tržišno poslovanje se razvija, tako se i marketing unapređuje. Promjene u savremenom svijetu, posebno tehnološki napredak, ukazuju na potrebu za preispitivanjem načina razmišljanja u marketingu. Evidentne su promjene koje su se desile kod potrošača, trgovinskih posrednika i donosioca odluka. Proces upravljanja marketingom u uslovima dinamičnih tržišnih promjena, zahtijeva pravilan način razmišljanja sa ciljem da se postigne nova vrijednost za sve zainteresovane strane.

Prema autoru Kotleru i dr¹⁵⁷, potrebno je redefinisati uloge marketinga, po osnovu preusmjerenja načina razmišljanja donosioca odluka i integrisanja koncepta projektnog razmišljanja (Design Thinking), logike dominantnosti usluge (Service Dominant Logic) i digitalizacije. Nova paradigma marketinga uključuje „projektno razmišljanje, logiku dominantnosti usluga i digitalizaciju“¹⁵⁸.

Danas se govori o novoj fazi marketinga koji se označava kao **marketing 5.0**. Marketing 5.0 je zasnovan na orijentaciji marketinga 3.0 ka čovjeku (potrošač sa svojim materijalnim, emocionalnim i duhovnim potrebama) i orijentaciji marketinga 4.0 ka tehnologiji (prelaz sa tradicionalnog na digitalno). Marketing 5.0 se može definisati kao upotreba tehnologije koja oponaša ljude za kreiranje, komunikaciju, isporuku i poboljšanje ukupne vrijednosti za korisnika.

¹⁵⁶ Kotler Philip, Gary Armstrong, Principles of marketing, Prentice Hall International Editions, Englewood Cliffs, New Jersey, 1996., str. 19.

¹⁵⁷ Kotler P., Pfoertsch W., Sponholz U., H2H Marketing – The Genesis of Human-to-Human Marketing, Springer, Switzerland, 2020., pp. 7, www.springer.com

¹⁵⁸ www.researchgate.net

Prema Kotleru¹⁵⁹, marketing 5.0 se realizuje u pozadini **tri** bitna izazova: **generacijskog jaza, polarizacije prosperiteta i digitalne podjele.**

Jedna od kritičnih tema u marketingu 5.0 je primjena naprednih tehnologija, poput vještačke inteligencije (AI), NLP senzora, robotike, proširene stvarnosti (AR), virtualne stvarnosti (VR), itd. Kombinacija ovih tehnologija omogućava funkcionisanje marketinga 5.0 u poslovnoj praksi.

Postoji **pet** načina na osnovu kojih tehnologija može da poboljša marketing praksu:

- 1) „odluke moraju da se sve više zasnivaju na velikim i kompleksnim setovima podataka (Big Data),
- 2) predviđanje ishoda marketinških strategija i taktika,
- 3) prenošenje kontekstualnog digitalnog iskustva u fizički svijet,
- 4) povećavanje sposobnosti marketinških stručnjaka da isporuče vrijednost i
- 5) ubrzanje realizacije marketinga.

U praktičnom smislu posmatrano, to znači da se marketing 5.0 zasniva na **pet komponenti** i to:

- 1) **marketing zasnovan na podacima,**
- 2) **agilni marketing,**
- 3) **marketing okrenut ka predviđanju,**
- 4) **kontekstualni marketing i**
- 5) **prošireni marketing.**

Marketing zasnovan na podacima i agilni marketing čine okvir u kome djeluju marketing okrenut ka predviđanju, kontekstualni marketing i prošireni marketing¹⁶⁰. Ove **tri** aplikacije su međusobno povezane i imaju jedan dio zajedničkog polja djelovanja

¹⁵⁹ Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I., Marketing 5.0: Technology for Humanity, John Wiley and Sons Inc, Hoboken, New Jersey, 2021., str. 5.

¹⁶⁰ www.researchgate.net - Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I., Marketing 5.0: Technology for Humanity, John Wiley and Sons Inc, Hoboken, New Jersey, 2021., str. 10.

4. ANALIZA OSNOVNIH ASPEKATA ORGANIZACIONE KULTURE

4.1. OSNOVE KONCEPTA ORGANIZACIONE KULTURE

4.1.1. Pojmovno određenje

Svaka organizacija ima određeni sistem vrijednosti i postulate ponašanja. Ovo posebno važi za poslovne organizacije. Sistem vrijednosti se počeo razvijati u poslovnim organizacijama sa njihovim intenzivnijim rastom koji se desio krajem devetnaestog vijeka. U to doba su uspostavljene mnoge od korporacija koje postoje i danas i koje predstavljaju svjetske tržišne lidere.

Ključni faktor je ,svakako, bilo ponašanje samih poslovnih lidera, koji su odredili smjer kretanja u budućnosti, poput inovativnog djelovanja Forda (izumio i primijenio u svojoj fabrici beskonačnu proizvodnu traku, standardizaciju dijelova, razmišljanje o prelasku na bio goriva itd), ili okretanja ka društvenoj odgovornosti Karnegija (osnivanje fondacije, donacije ka umjetnosti itd).

Nakon Drugog svjetskog rata, u nekim preduzećima, prvobitno u SAD, došlo je do razmišljanja o potrebi uvođenja internih standarda ponašanja u poslovanju. Tako su nastali korporacijski kodeksi poslovnog ponašanja, **prvo** u oblasti međunarodnog avio prevoza (TWA, Pan American itd). Ubrzo su kodeksi poslovnog ponašanja počeli da se primjenjuju u gotovo svim uslugama (bankarstvo i finansije, saobraćaj, trgovina, turizam itd), a kasnije i u svim oblastima privrede.

Poseban značaj u procesu razvoja internog načina ponašanja u organizaciji imale su japanske korporacije, koje su tokom šezdesetih i sedamdesetih godina dvadesetog vijeka uspostavile svoje sisteme vrijednosti (stalno obrazovanje zaposlenih, borba za produktivnost, neophodnost stalnog unapređivanja, fokus na zaposlenog pojedinca, rukovodilac kao mentor, briga za okruženje). Usvojeni sistemi vrijednosti su značajno uticali na unapređenje konkurentnosti tih organizacija. Japanska preduzeća tretiraju zaposlene kao cjelokupne ličnosti, izgrađuju snažno povjerenje zaposlenih u vrhovne rukovodioce (sistem odlučivanja je centralizovan) kao i da kontrolišu zaposlene na suptilan, indirektan način.

Snažan razvoj japanske ekonomije i kreiranje japanskog ekonomskog modela, pozitivno su uticali na druge zemlje da počnu da se zanimaju za japanske obrazovne metode i načine usavršavanja. Danas su japanske metode i tehnike usavršavanja znanja prisutne u svim korporacijama širom svijeta. Suština tog ponašanja je stalno unapređenje znanja, borba za produktivnost i kvalitet, stimulisane od strane rukovodstva.

Kultura se definiše¹⁶¹ kao sistem uvjerenja, vrijednosti, ponašanja, kao i materijalni predmet, koji sačinjavaju način života ljudi. Prema Šejnu¹⁶², **kultura je organizacioni atribut koji je najteže promijeniti, koji nadmašuje proizvode, usluge, osnivače, rukovodstvo i sve ostale fizičke atribute organizacije.**

Termin kulutra je tokom dvadesetog vijeka preuzet iz sociologije, da bi se pokušala objasniti specifičnost organizovanja grupe ljudi u poslovnoj organizaciji i njihovog ponašanja u odnosu na neke druge oblike organizovanja ljudi.

Kultura grupe se može definisati¹⁶³ kao obrazac zajedničkih osnovnih pretpostavki koje je grupa naučila dok je rešavala svoje probleme u vezi sa eksternim prilagođavanje i unutrašnjom integracijom.

Kultura potiče iz nekoliko izvora:

- **vjerenje, vrijednosti i pretpostavke osnivača;**
- **iskustvo učenja članova grupe i**
- **nova uvjerenja koja su donijeli novi članovi grupe.**

Prvi izvor je svakako najvažniji. Iskustva članova grupe se nadograđuju na bazične pretpostavke i formiraju čvršće osnove, koje se mogu unapređivati po osnovu stavova novih članova grupe. Treba posebno apostrofirati da je članovima grupe neophodno liderstvo kako bi se navedeno ukomponovalo u jedinstvenu cjelinu.

Organizaciona kultura se može shvatiti¹⁶⁴ kao sistem opšteprihvaćenih značenja i praksi svih članova, po kojima se jedna organizacija razlikuje od drugih. Prema profesoru **Sajfertu i dr**, „organizaciona kultura podrazumijeva skup normi, pretpostavki o vrijednosti u ponašanju, odnosu koji utiče na zaposlene na svim nivoima te stoga utiče i na karakteristike i ponašanje organizacije“¹⁶⁵.

Organizaciona kultura obuhvata sistem zajedničkih pretpostavki, vrednosti i uvjerenja, koji djeluju na način ponašanja ljudi u jednoj organizaciji. Organizaciona kultura je okvir koji definiše međusobne odnose unutar preduzeća - pojedinaca i organizacionih cjelina, a organizovanje je kontinualni proces prilagođavanja organizacione strukture preduzeća promjenama koje se dešavaju u poslovanju i okruženju sa ciljem obezbjeđivanja rasta i razvoja preduzeća.

Mogu se uočiti **četiri kategorije kulture:**

1) makrokultura (nacije, regioni itd),

¹⁶¹ Oxford dictionary, Glosbe, www.glosbe.com/en/sr/Oxford

¹⁶² Schein Edgar, Organizational culture and leadership, Josse-Bass Publishers, San Francisko, CA, 1992.

¹⁶³ Schein Edgar, Organizational culture and leadership, Josse-Bass A Wiley Imprint, 2004., www.wiley.com

¹⁶⁴ Lehman C.M., Dufren D., Poslovna komunikacija, Datastatus, Beograd, 2015., str. 86.

¹⁶⁵ www.tfzr.uns.ac.rs - Sajfert Z., Đorđević D., Bešić C., Leksikon menadžmenta, Agencija Matic, Beograd, 2006., str. 175.

- 2) **organizaciona kultura** (u okviru jedne organizacije),
- 3) **potkultura** (grupe unutar organizacije) i
- 4) **mikrokultura** (mikrosistem unutar organizacije).

Šejnov¹⁶⁶ organizacioni model osvjetljava kulturu sa stanovišta posmatrača opisanog na tri nivoa – **artefakti, zagovarane vrijednosti i osnovne pretpostavke.**

4.1.2. Vrste organizacione kulture

Organizaciona kultura može biti:

- 1) **„dominantna kultura i supkultura,**
- 2) **jaka i slaba kultura,**
- 3) **jasna i nejasna kultura,**
- 4) **odlična (izvrsna) i užasna kultura,**
- 5) **postojana i prilagodljiva kultura,**
- 6) **participativna i neparticipativna kultura“¹⁶⁷.**

Dominantne kulture su one koje dijele poglede većine članova organizacije. **Supkulutra** je kultura određene grupe pojedinaca u organizaciji. Dominantna kulutra koja je opsežna i podržavana od svih članova organizacije je jaka kultura. Jake kulture se teže mijenjaju. Da li je kultura **jaka ili slaba**, zavisi od faktora kao što su veličina organizacije, dužina postojanja, stepen cirkulisanja među zaposlenima. **Jasne kulture** su one koje su **prepoznatljive po svojim simbolima**, kako za članove organizacije tako i izvan organizacije.

Izvrsna kultura preduzeća se prepoznaje po posvećenosti planiranju, razvoju komunikacije između zaposlenih, gdje zaposleni ima osjećaj pripadnosti organizaciji. **Užasne kulture** su prepoznatljive po kriznom menadžmentu. **Promjenljiva kultura** je ona koja se prilagođava promjenama u poslovnom okruženju.

Participativnu kulturu karakteriše:

- **„vjerovanje u saradnike,**
- **otvorenost i komunikativnost,**
- **promišljeno vodstvo,**
- **grupno rešavanje problema,**
- **autonomija zaposlenih,**

¹⁶⁶ Schein Edgar, Organizational culture and leadership, Josse-Bass Publishers, San Francisko, CA, 1992.

¹⁶⁷ repozitorij.svkst.unist.hr - Sajfert Z., Đorđević D., Bešić C., Leksikon menadžmenta, Agencija Matić, Beograd, 2006., str. 175.

➤ **podjela i dostupnost informacija**¹⁶⁸.

Vrijednost participacije je u tome što ona utiče na **povećanje morala zaposlenih, zadovoljstva na radu i do povećanja produktivnosti rada i poslovanja**. Ograničenje ove kulture je ograničeno vrijeme koje stoji na raspolaganju donosiocima odluka.

Kada se radi o mogućim klasifikacijama organizacione kulture, mogu se uočiti:

- 1) **individualizam ili kolektivism;**
- 2) **muška ili ženska kultura** (mušku karakteriše konkurencija, ambicija, akumulacija novaca, dok žensku karakteriše kvalitet života, saosećanje, povećanje vrijednosti za čovjeka i sl);
- 3) **mačo kultura** (individualizam, visok rizik, brzi feedback, želja za što većim rezultatom);
- 4) **kultura napornog rada** (karakteristična za proizvodnju i prodaju, zaposleni preuzimaju rizik, informacije se brzo prenose, potrošači i njihovo zadovoljenje su ključni);
- 5) **procesna kultura** (birokratska struktura, težište nije na rezultatu već na procesima).

4.1.3. Simboli organizacione kulture

Simboli organizacione kulture obuhvataju sve ono u organizaciji što ima neko značenje za njene članove. Prema profesoru Janićijeviću,¹⁶⁹ **simbole** čine materijalni i nematerijalni faktori (objekti i pojave).

U **simbole** organizacione kulture spadaju:

- 1) **tradicija i istorija,**
- 2) **žargon,**
- 3) **fizička okolina,**
- 4) **rituali,**
- 5) **statusni simboli**¹⁷⁰.

Simboli organizacione kulture mogu biti:

- 1) **materijalni simboli,**
- 2) **bihevioristički simboli i**

¹⁶⁸ seminarski.in.rs

¹⁶⁹ www.scribd.com - Janićijević Nebojša, Organizaciono ponašanje, Datastatus, Beograd, 2008., str. 308.

¹⁷⁰ www.scribd.com - Sajfert Z., Đorđević D., Bešić C., Leksikon menadžmenta, Agencija Matić, Beograd, 2006., str. 176.

3) semantički simboli.

Materijalni simboli organizacione kulture su **najvidljiviji dio** organizacione kulture. Tu spadaju **statusni simboli, tradicija i istorija**, kao i **materijalni simboli**. Materijalni simboli obuhvataju sve materijalne objekte koji, pored upotrebne vrijednosti i svrhe, imaju za cilj i određena vjerovanja i vrijednosti koje članovi organizacije dijele.

Bihejvioristički simboli organizacione kulture podrazumijevaju **obrasce, model i ustaljene načine ponašanja članova organizacije**. U njih spadaju: **rituali, ceremonije i igre**. U **sematičke simbole** organizacione kulture spadaju **jezik i žargon, priče i mitovi**.

Fizička okolina podrazumijeva **mikro i makro** lokaciju preduzeća. Neke poslovne lokacije se ističu od drugih po značaju (City London, Wall Street Njujork, Singapore itd), što utiče na predstavu o poslovnoj organizaciji u odnosu na klijente, partnere i druge interesne grupe u okruženju. Stil uređenja kancelarijskog prostora je takođe od izuzetne važnosti. Otvorene kancelarije dovode do intenzivnijih internih komunikacija i odgovaraju **participativnom stilu**, doku su zatvorene kancelarije bliže **autokratskoj kulturi**.

4.1.4. Značaj organizacione kulture za poslovanje

Organizaciona kultura **utiče na sve aspekte poslovanja**. Ona **unapređuje karakter važnih elemenata organizacije** i poslovanja, poput:

- 1) **poslovne filozofije,**
- 2) **poslovne politike**
- 3) **poslovne strategije,**
- 4) **organizacione strukture,**
- 5) **sistema kontrole,**
- 6) **stila vodstva,**
- 7) **sistema motivacije.**

Poslovna „politika predstavlja **plansku odluku kojom se definišu principi na osnovu kojih se donose poslovne odluke**. Politika doprinosi ostvarivanju ciljeva preduzeća. Da bi politika imala pozitivan uticaj na poslovanje preduzeća, ona mora da bude stabilna, konzistentna, racionalna i prilagodljiva¹⁷¹. **Poslovna filozofija** podrazumijeva **preovlađujući način razmišljanja izvršnog rukovodstva u odnosu na realizaciju procesa poslovanja**, prevashodno posmatrano sa aspekta upravljanja.

Kada je poslovna politika preduzeća, koja proizilazi iz **poslovne filozofije** preduzeća,

¹⁷¹ www.singipedia.singidunum.ac.rs

usaglašena sa principima poslovne etike, formira se uspješna organizaciona kultura.

Kada je **organizaciona filozofija u skladu sa organizacionom kulturom**, ostvaruju se prednosti kao što su:

- **unapređenje produktivnosti poslovanja,**
- **unapređenje timskog rada,**
- **unapređenje procesa planiranja,**
- **unapređenje imidža preduzeća,**
- **etičko poslovanje itd.**

Postoji pozitivna korelacija između organizacione kulture i ekonomskih performansi preduzeća. Organizaciona kultura djeluje na: **poslovnu strategiju, organizacionu strukturu, kontrolu, motivaciju, stil vođstva, izvore i strukturu moći, kao i organizacione promjene.**

Unapređenje navedenih performansi organizacije utiče na generalne performanse poslovanja.

Prema nekim shvatanjima, najznačajniji **načini uticaja organizacione kulture** na poslovanje preduzeća su:

- 1) **„Organizaciona kultura je veoma značajan faktor u donošenju strateških odluka.**
- 2) **Organizaciona kultura je značajna za poslovanje preduzeća kao determinanta njegove sposobnosti da se promjenama prilagođava okruženju.**
- 3) **Organizaciona kultura predstavlja mehanizam koordinacije u preduzeću.**
- 4) **Organizaciona kultura može biti vrlo efikasan mehanizam kontrole ponašanja zaposlenih.**
- 5) **Organizaciona kultura značajno smanjuje konflikte u organizaciji.**
- 6) **Organizaciona kultura je dobar motivator“¹⁷².**

Kao **dimenzije organizacione kulture** mogu se uočiti:

- **inovativnost i preuzimanje rizika,**
- **agresivnost,**
- **stabilnost,**
- **timska orijentacija,**
- **orijentacija ka ljudima,**
- **usmjerenost ka detaljima,**

¹⁷² Submitted to University of Sarajevo - Janićijević Nebojša, Organizaciono ponašanje, Datastatus, Beograd, 2008., str. 302.

➤ **krajnja orijentacija.**

Prema Edgaru Šajnu¹⁷³, **rukovodioci moraju da nuače kako kultura nastaje, napreduje ili nestaje pod vođstvom, da unapređuju kulturu u skladu sa promjenama** (efikasno i na odgovarajući način) **i da shvate ulogu lidera u upravljanju različitim grupama.**

Razvijajući model organizacione kulture, lideri stvaraju uslove za unapređenje načina razmišljanja o poslovanju i samoj organizaciji. Fokusiranjem na konkretne probleme i kritična ponašanja u organizaciji, uz povezivanje poslovnih ciljeva i poslovnog ponašanja, rukovodioci treba da upravljaju organizacijom kulturom u vremenu. Krajnji cilj je da se uspostavi opšti model ponašanja u organizaciji, koji je podsticajan za zaposlene da rade bolje, kao i da se stvori predstava kod drugih u okruženju (potrošači, korisnici, partneri, akcionari i druge interesne grupe) da je organizacija društveno odgovorna.

Organizaciono ponašanje predstavlja novu upravljačku aktivnost koja se **sastoji u oblikovanju ponašanja ljudi u organizaciji.** Izučava ponašanje ljudi u organizacionoj sredini preduzeća – kako ljudi reaguju u grupi, a u cilju da se poslovanje učini efikasnijim. Bavi se ponašanjem ljudi u organizaciji od nivoa pojedinca preko radnih grupa i timova do nivoa cijele organizacije.

Organizaciono ponašanje je koncentrisano na **dvije glavne oblasti:**

- 1) individualnom ponašanju i**
- 2) grupnom ponašanju.**

Organizaciona klima predstavlja način na koji članovi organizacije, kao pojedinci, percipiraju samu organizaciju i njen uticaj na ostvarivanje ličnih vrijednosti. U pitanju je set ocjenjivih svojstava sredine, koji su zasnovani na kolektivnom opažanju.

Organizaciona kultura ima snažan uticaj na motivisanje zaposlenih u organizaciji. Motivacija podrazumijeva sve unutrašnje faktore koji konsoliduju psihičku i fizičku energiju, izazivaju, organizuju i usmjeravaju ljudsko ponašanje i određuju mu trajanje i intenzitet. U pitanju je proces **usmjeravanja i održavanja određenog ponašanja.** Motivacija se zasniva **na nekoj ljudskoj potrebi ili očekivanju** koje treba da se zadovolji ili ispuni. Poznati su **različiti motivatori** koji se prevashodno odnose na posao (sam rad ili osjećanje dostignuća) i oni koji utiču na stepen zadovoljstva radnika. Najčešći oblici motivacije su finansijski i nefinansijski, a uvijek je dobro postići optimalnu kombinaciju ova dva oblika.

Motivacija i osjećaj pripadnosti organizaciji su pokretači efikasnog ponašanja zaposlenih.

¹⁷³ Schein Edgar, Schein Peter, Organizational culture and leadership, Wiley 2016., www.wiley.com

Kulture koje naglašavaju poštovanje zaposlenih dozvoljavaju autonomiju u radu i uključuju zaposlene u proces donošenja odluka pokazale su se kao uspješnije u motivisanju zaposlenih.

„Organizaciona kultura može da **kreira pozitivan i negativan imidž**, zavisno od toga o kakvoj organizacionoj kulturi je riječ. Najznačajniji resurs koji definiše interno okruženje su ljudi, kao zaposleni pojedinci i kao rukovodioci“¹⁷⁴.

4.2. ULOGA LJUDSKIH RESURSA U PROCESU RAZVOJA ORGANIZACIONE KULTURE

4.2.1. Uloga ljudskih resursa u savremenom poslovanju

Ljudi su najznačajniji faktor savremene organizacije. Ljudi kao članovi neke organizacije, posebno poslovne organizacije, su radnici, ali i rukovodioci. Ljudi su nosioci rada i znanja, a **znanje** je glavni poslovni resurs u savremenom poslovanju.

Prema nekim shvatanjima, „borba za talente, za najkvalitetnije ljude i menadžere, je već dugi niz godina okosnica oštre tržišne utakmice u svijetu. Ulaganje u razvoj zaposlenih, podizanje njihovih kapaciteta, a posebno menadžerskih sposobnosti, čini suštinsku razliku između dinamičnih kompanija, nasuprot onima koje brzo bivaju prevaziđene“¹⁷⁵.

Svaki zaposleni pojedinac u poslovnoj organizaciji ima odgovornost da stalno unapređuje svoj rad i svoje znanje, čime unapređuje svoju produktivnost. Skup pojedinaca koji stalno unapređuju svoju produktivnost u poslovnoj organizaciji, utiče na unapređenje produktivnosti poslovanja savremene organizacije.

Zaposleni pojedinac mora da usavršava svoje znanje tokom vremena. Poslovne organizacije, gdje svi pojedinci stalno usavršavaju svoje znanje su organizacije zasnovane na znanju. Danas se organizacija posmatra kao sistem koji uči. Smatra se da je „intelektualni kapital ključni resurs svake kompanije i svake zajednice pa je time i najznačajnije polje za investiranje i kontinualno unapređivanje“¹⁷⁶. Najbolje je ulaganje u znanje i vještine zaposlenih zbog čega će poslovna organizacija steći suštinsku prednost u odnosu na konkurenciju.

O tome koliki je značaj zaposlenih u organizaciji za razvoj poslovanja jasno govori i Edvards Deming, koji u svom modelu od 14 tačaka za upravljanje i unapređivanje kvaliteta (koje su postale osnov za japanske menadžere, a kasnije su adaptirane i za zapadne menadžere), značajno mjesto daje pitanju ljudi. U svom modelu za uspješan menadžment i poboljšanje kvaliteta, autor „Deming je dao značaj ljudima:

¹⁷⁴ www.tfzr.uns.ac.rs

¹⁷⁵ www.asee.biz/razvojjzapsolenih / Intelektualni kapital – ključni resurs kompanije, Asee Southeast Europe, Novi Sad, 2021.,

¹⁷⁶ www.asee.biz/razvojjzapsolenih - Intelektualni kapital – ključni resurs kompanije, Asee Southeast Europe, Novi Sad, 2021.,

- 1) Potrebno je uvesti permanentno obučavanje svih zaposlenih u preduzeću (tačka 6).
- 2) Potrebno je uvesti program odlučnog obučavanja i ličnog usavršavanja (tačka 13).
- 3) Potrebno je pokrenuti u akciju cjelokupan personal da se izvrši transformacija (tačka 14)¹⁷⁷.

Savremene poslovne organizacije značajnu pažnju moraju da posvećuju i zaštiti prava radnika. Ovdje se misli na **dvije** stvari:

- 1) zaštititi zdravlja radnika i
- 2) zaštititi opštih prava radnika kao zaposlenih pojedinaca u odnosu na ponašanje poslodavaca.

Prema autoru Drakeru „danas je za organizaciju mnogo važnije da vode brigu o zdravlju i dobrobiti svojih radnika, a opstanak preduzeća zavisi od učinka radne snage znanja. U organizaciji koja se zasniva na znanju produktivnost svakog radnika čini i cijeli sistem produktivnim”¹⁷⁸.

„**Zaštita zdravlja radnika** se danas reguliše međunarodnim standardima ISO 18000. Pitanje zaštite i bezbjednosti radnika u organizaciji se reguliše posebnom serijom standarda - OH&SMS - menadžment sistem zdravlja i bezbjednosti zaposlenih prema standardu OH&SAS 18001:1999, (**O**ccupational **H**ealth and **S**afety **M**anagement **S**ystem) je izdala OSHA Health and Safety Management Group.

S druge strane, poslovne organizacije, kao poslodavci, moraju da vode brigu o opštim pravima radnika kao zaposlenih pojedinaca. Zaposleni imaju pravo na:

- 1) **pravo na ravnopravan tretman pri zapošljavanju, bez obzira na rasu ili pol;**
- 2) **pravo na slobodu govora;**
- 3) **pravo na poštovanje svakog zaposlenog;**
- 4) **paravo na slobodu od seksualnog uznemiravanja, itd.**

Poslodavac je dužan da obezbijedi takve uslove radniku koji omogućavaju kvalitet radnog života. Postoje **četiri** komponente kvaliteta radnog života i to su:

- 1) **adekvatni uslovi rada,**
- 2) **organizacija rada,**
- 3) **adekvatni međuljudski odnosi između radnika i između radnika i rukovodilaca,**
- 4) **odnos radnika prema radu.**

¹⁷⁷ www.slideserve.com - Deming Edwards, Nova ekonomska nauka, PS Grmeč, Beograd, 1996.

¹⁷⁸ Draker Piter, Upravljanje u novom društvu, Adižes, Novi Sad, 2005., str. 94

Radnici imaju i svoje obaveze koje se odnosi na ispunjenje radnih obaveza, kao i na lojalnost preduzeću u kojem su zaposleni. Preduzeće mora da vodi računa o ispunjenju prava radnika”¹⁷⁹.

U savremenoj poslovnoj organizaciji, posebno onoj u kojoj dominira razvoj znanja, zaposleni i rukovodioci, ne mogu da funkcionišu kao nezavisne jedinice u okviru definisanog radnog zadatka.

Savremena organizacija podrazumijeva da svi zaposleni imaju smisao za **timski rad**. Timski rad je osnova rada u savremenoj organizaciji. Osnov uspostavljanja uspješnih timova je uspostavljanje organizacije zasnovane na znanju i kvalitetnim komunikacijama. Komunikacija unutar organizacije treba da omogući da se stavovi poslovne organizacije razumiju unutar i izvan organizacije.

Smatra se da postoje i neki opšti principi ponašanja u oblasti realizovanja poslovne aktivnosti kojih treba da se pridržavaju svi zaposleni, kao što su:

- „zaštita interesa kupaca (kupaca, potrošača i korisnika),
- razvoj partnerskih odnosa,
- povjerenje u poslovanju,
- sprječavanje konflikta interesa,
- odgovornost ka okruženju“¹⁸⁰.

Rukovodstvo savremene poslovne organizacije je najodgovornije za unapređivanje kvaliteta poslovanja. Prema Demingu, „kvalitet poslovanja definiše vrhovni menadžment – kvalitet onoga što se dobije na izlazu iz nekog preduzeća ne može da bude bolji od kvaliteta koji je određen i zacrtan na vrhu“¹⁸¹. Rukovodstvo je najodgovornije za realizovanje ciljeva koji vode ka poslovnoj izvrsnosti i svjetskoj klasi usluga. Izvršno rukovodstvo mora da bude organizovano u rukovodeće timove.

U tom smislu posmatrano, snažni pojedinci koji rukovode mnoštvom aktivnosti su danas u manjini, dok većinu predstavljaju rukovodioci organizovani u liderske timove.

Prema autoru Galbrajtu¹⁸², **organizacija** je danas najvažniji izvor moći. Druga **dva izvora** moći su **ličnost** i **vlasništvo**. **Ličnost** pojedinca, kao izvor moći, je početkom 1970-ih XX vijeka zamijenjena organizacijom kao izvorom moći.

Značajna pažnja u savremenoj organizaciji mora da se posveti razvoju zaposlenih u smislu uspostavljanja institucije profesionalizma. Smatra se da se **profesionalizam** može definisati na

¹⁷⁹ www.singipedia.singidunum.ac.rs

¹⁸⁰ pdfcoffee.com - Bešić C., Đorđević D., Korporativna društvena odgovornost, Fakultet tehničkih nauka, Čačak, 2015., str. 80.

¹⁸¹ www.singipedia.singidunum.ac.rs - Deming Edwards, Nova ekonomska nauka, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1996., str. 17.

¹⁸² Galbraith John Kenneth, Anatomija moći, Stvarnost, Zagreb, 1986., str. 12.

osnovu sljedećih osobina:

- 1) „Profesionalne odluke se donose na osnovu generalnih teorijskih principa odlučivanja, uobičajene poslovne prakse i postojećih okolnosti, a uz punu odgovornost.
- 2) Profesionalne odluke se donose na osnovu znanja o određenoj oblasti u kojoj je pojedinac ekspert. Profesionalac je ekspert samo u svojoj profesiji.
- 3) Odnos profesionalca sa klijentima je objektivan i nezavisan.
- 4) Profesionalac postiže svoj status na doličan, društveno potvrđen način.
- 5) Profesionalno ponašanje mora biti zasnovano na osnovama poslovanja, nezavisno od ličnih interesa.
- 6) Profesionalac prihvata autoritet svojih kolega.
- 7) Profesionalcem se naziva neko ko zna šta je dobro za klijenta i to čak bolje od samog klijenta“¹⁸³.

4.2.2. Ljudski resursi i razvoj organizacione kulture

Savremeno poslovanje zahtijeva obrazovane pojedince koji stalno unapređuju svoje znanje. Takvi pojedinci, kao zaposleni u savremenoj organizaciji, moraju da teže unapređenju produktivnosti poslovanja organizacije u kojoj rade.

Tisen i drugi „smatraju da menadžment mora da preduzme sve što je potrebno da bi motivisao zaposlene da dijele znanje. Uspješna kompanija je ona koja je organizovana oko procesa i timova jer se u jasnoj i transparentnijoj organizacionoj strukturi jednostavnije razmjenjuje znanje“¹⁸⁴.

Stručnjaci koji rade u savremenoj organizaciji moraju da uspostave optimalan odnos između **znanja, načina razmišljanja, vještina i intuicije**. Na taj način stvaraju se uslovi da zaposleni stalno unapređuju svoj rad i svoje poslovanje. Ovo se posebno odnosi na rukovodioce, koji moraju da, pored ovog, izgrade i smisao za timski rad.

Jedan od poznatijih modela upravljanja promjenama je model **7S**¹⁸⁵. Prema ovom modelu, sedam promjenljivih (varijabli) uobličava upravljanje preduzećem: strategija, struktura, sistem, zaposleni, vještina i stil, a svi oni su usmjereni ka kreiranju zajedničkih ciljeva. Različiti pristupi upravljanju, različito tretiraju navedene promjenljive sa stanovišta prioriteta.

Kod nekih poslovnih organizacija više pažnje se posvećuje jednoj grupi promjenljivih – strategiji, sistemu i strukturi, dok se kod drugih više pažnje posvećuje zaposlenima, vještinama i stilu rukovođenja. „**Prva** grupa promjenljivih se naziva još i **tvrda s**, a **druga** grupa **meka s**.

¹⁸³ pdfcoffee.com/ Shein Edgar, The Art of Managing Human Resources, Oxford University Press, New York, 1987., str. 91.

¹⁸⁴ www.cris.uns.ac.rs - Tisen R., Andrisen D., Depre F.L., Dividenda znanja, Adžes, Novi Sad, 2006., str. 33.

¹⁸⁵ Bešić C., Đorđević D., Menadžment promena, Fakultet tehničkih nauka, Čačak, 2021., str. 90.

U japanskim preduzećima veća pažanja se posvećuju osoblju, vještini i stilu, a preduzeća zapadnih zemalja veću pažnju posvećuju strategiji, strukturi i sistemu¹⁸⁶.

O razlikama koje postoje između pristupa upravljanju u Japanu i SAD govore rezultati jednog istraživanja koje je, za potrebe Ministarstva trgovine SAD, realizovano na uzorku od 110 preduzeća iz SAD i 136 preduzeća iz Japana. Cilj istraživanja je bio da se utvrde razlike u pristupu upravljanju kvalitetom kod japanskih i američkih preduzeća. Neki od rezultata istraživanja su dati u tabeli 4.1.

Tabela 4.1: Komparativni prikaz pristupa konceptu upravljanja kvalitetom u preduzećima iz SAD i Japana

Karakteristika	SAD	Japan
Mašinski park	Postojeće mašine	Nove, visokoproduktivne mašine
Tržište	Analiza zahtjeva tržišta	Orijentacija na globalno tržište
Materijal	Izbor cijene, a ne kvalitet	Bliski odnosi sa dobavljačima, zajedničke kompanije, visok kvalitet
Metod	Manje statističke, više dinamičke simulacije	Kvantitet, statistika i grupni procesi
Obrazovanje zaposlenih	Obrazovanje u specijalizovanim institucijama, specijalizacija funkcija	Kontinuirano obrazovanje svih zaposlenih u kompaniji
Specijalizacija	Niska – svaki radnik kontrolor	Visoka, prema funkciji i hijerarhiji
Organizacija	Specifikacija, birokratizacija, mehanicistička	Kombinovana, korporativni menadžment
Uticaj zaposlenih	Nizak i to posebno u odnosu na kvalitet	Visok i to posebno u odnosu na kvalitet
Inovacije u kvalitetu	Vrlo mali broj po zaposlenom	Veliki broj po zaposlenom

Izvor: nardus.mpn.gov.rs - Majstorović Vidosav, **Sistem kvaliteta – strategija menadžmenta**, JUSK, Beograd, 1994., str. 48.

Kao što se može uočiti iz prikazane tabele, kada se radi o upravljanju koje je usmjereno na ljude, kod japanskih organizacija dominira stalno unapređenje znanja svih zaposlenih u organizaciji, sa visokim uticajem zaposlenih, naročito u oblasti upravljanja kvalitetom i upravljanju inovacijama. Upravljanje u japanskim organizacijama je korporativno, pri čemu japanski rukovodioci imaju obavezu da slušaju stavove svojih zaposlenih u vezi sa unapređenjem u oblasti kvaliteta i proizvodnje. Japanski rukovodilac je više mentor i trener, a mnogo manje je birokratizovani šef. Ponašanje japanskih preduzeća u domenu stila upravljanja organizacijom formiralo se, u značajnoj mjeri, pod dejstvom japanske kulture. Kao i neke druge dalekoistočne

¹⁸⁶ www.tfzr.uns.ac.rs

kulture, japanska kultura je kolektivistička pa se interes pojedinca podređuje interesu zajednice, a zajednica se trudi da brine o svojim članovima.

Prema nekim shvatanjima, elementi japanske tradicije kod savremenih japanskih radnika su pragmatičnost, marljivost i disciplinovanost¹⁸⁷. Interesi preduzeća su uvijek ispred interesa pojedinaca, a pojedinac je čvrsto vezan za grupu potpuno joj je lojalan. Preduzeća se jednako brinu za svakog svog zaposlenog, kako na radnom mjestu tako i u životu. Dalje, efikasnost se temelji na jakom osjećanju odgovornosti zaposlenih za uspjeh i opstanak preduzeća. U značajnoj mjeri, preduzeće se doživotno brine za svoje zaposlene, a vrijeme koje zaposleni provedu u preduzeću je osnovni kriterijum za njihovo napredovanje ili za povećanje plate.

Ovakvo shvatanje radne etike sa snažnim korijenom u japanskoj kulturi, uticalo je na formiranje specifičnog modela organizacione kulture japaskih preduzeća. Taj model je postao predmet izučavanja zapadnih teoretičara i praktičara menadžmenta. Neki od ovih elemenata su krajem osamdesetih i početkom devedesetih godina dvadesetog vijeka inkorporirani u američki i evropski koncept TQM.

Analiza stavova top menadžera iz korporacija „koje posluju na globalnom tržištu, između ostalog ukazuje na potrebu za sljedećim smjernicama:

- **razumjeti kako radimo i šta vrednujemo,**
- **razumijevanje tehnologije,**
- **kreiranje lokalnog sistema održivosti,**
- **unapređenje našeg odnosa sa prirodom,**
- **skraćivanje ciklusa inovacija,**
- **borba protiv pogrešnih informacija,**
- **poslovni lideri treba da se više interesuju za nauku,**
- **bolja podrška inovacijma i kreativnosti“¹⁸⁸.**

Za unapređenje organizacione kulture savremene organizacije značaj ima i promjena poslovne etike. Prema nekim shvatanjima¹⁸⁹, **etika** je skup običaja i navika u ponašanju pojedinca, socijalne grupe ili naroda, posmatran iz pozicije nekih osnovnih vrijednosti i kriterijuma ispravnog i neispravnog, dobrog i lošeg.

Savremeno poslovanje zahtijeva od poslovne organizacije da procjenjuje svoje djelovanje u poslovnom okruženju. Jedan od glavnih principa savremenog poslovanja je princip odgovornosti. **Poslovna etika** je način procjenjivanja poslovnih odluka. Poslovna etika nije isto

¹⁸⁷ Crnko Krešimir, Japanski poslovni kodeks, Profil, Zagreb, 2013., str. 138.

¹⁸⁸ www.researchgate.net - Parker G., 20 views on the biggest opportunity for change after the pandemic, World economic forum, 13 November 2020., www.wef.org

¹⁸⁹ Sajfert Z., Đorđević D., Bešić C., Leksikon menadžmenta, Agencija Matić, Beograd, 2006., str. 58.

što i etika u širem smislu posmatrano, ali podrazumijeva način moralnog procjenjivanja pojedinca u poslovanju. Poslovna etika odražava navike rukovodstva kao i poslovnu filozofiju organizacije.

U savremenom poslovanju principi ponašanja su formalizovani i definisani, tako je i sa pitanjem poslovne etike, koja se definiše u okviru poslovne politike preduzeća. Konkretni etički principi se definišu po osnovu kodeksa poslovnog ponašanja. Oni predstavljaju skup pravila kojih treba da se pridržavaju svi zaposleni u jednoj organizaciji kada se radi o pitanjima poslovne etike i odgovornosti.

Smatra se da je „etički kodeks eksplicitna pisana izjava o temeljnim vrijednostima, etičkim načelima i standardima kojima se rukovodi neka organizacija, ili profesionalno udruženje, u svojim aktivnostima i postizanju ciljeva“¹⁹⁰.

Za realizaciju principa poslovne etike u poslovnoj praksi najodgovornije je rukovodstvo preduzeća. Način ponašanja rukovodstva na realizaciju principa društvene odgovornosti savremene organizacije utiče na **dva** načina:

- 1) Zaposleni i niži rukovodioci slijede primjer viših rukovodilacaoca u procesu primjene poslovne etike u praksi.
- 2) Ukoliko je rukovodstvo snažno opredijeljeno u odnosu na principe društvene odgovornosti, ono definše i formalne načine postupanja, poput kodeksa poslovnog ponašanja koje primjenjuju svi zaposleni u organizaciji.

U praktičnom smislu posmatrano, danas se govori o korporativnoj društvenoj odgovornosti. **Korporativna društvena odgovornost** ili skraćeno KDO (Corporate Social Responsibility - CSR) „predstavlja opredeljenje za unapređenje dobrobiti zajednice kroz diskrecione poslovne prakse i doprinose na račun resursa kompanije“¹⁹¹. KDO podrazumijeva dobrovoljno opredeljenje jedne poslovne organizacije da svoje resurse stavi na raspolaganje u cilju realizacije poslovnih praksi koje daju doprinose zajednici.

Koncept korporativne društvene odgovornosti je danas standardizovan i predstavlja sastavni dio integrisanih menadžment sistema. Međunarodna organizacija za standardizaciju je 2011. godine usvojila standard ISO 26000, koji obezbjeđuje smjernice za društvenu odgovornost (DO). ISO 26000 ima za cilj da pomogne organizacijama u doprinosu održivom razvoju.

Prema tumačenju datom u samom standardu „cilj ovog standarda je da promoviše opšte razumijevanje u oblasti društvene odgovornosti, kako da se dopune, ali ne i da se zamijene drugi instrumenti i inicijative u vezi sa društvenom odgovornošću“¹⁹².

¹⁹⁰ www.cris.uns.ac.rs Cmko Krešimir, Japanski poslovni kodeks, Profil, Zagreb, 2013., str. 28.

¹⁹¹ www.singipedia.singidunum.ac.rs Kotler F., Li N., Korporativna društvena odgovornost, Adizes, Novi Sad, 2007., str. 3.

¹⁹² erevija.org SRPS ISO 26000:2011, Institut za standardizaciju Srbije, Beograd, 2011.

Razvoj procesa **poslovne komunikacije**, a posebno **interne komunikacije** je takođe od značaja za razvoj koncepta organizacione kulture. Uspostavljanje i unapređivanje interne komunikacije u preduzeću, u funkciji kreiranja razumijevanja, utiče na povećanje produktivnosti poslovanja, unapređivanja kvaliteta poslovanja i povećanje stepena lojalnosti zaposlenih.

Komuniciranje predstavlja proces prenošenja informacija između ljudi, odnosno prenos saopštenja od pošiljaoca do primaoca i obrnuto. **Proces komuniciranja** sačinjavaju **tri elementa: pošiljaoca, poruke i primaoca.**

Prema Drakeru, **četiri osnovna načela komunikacije** su:

- 1) “Komunikacija je opažanje.
- 2) Komunikacija je očekivanje.
- 3) Komunikacija postavlja zahtjeve.
- 4) Komunikacija i informacija nijesu isto i ,u velikoj mjeri, su suprotne, a opet međusobno zavisne”¹⁹³.

Generalno posmatrano, **kanali internog komuniciranja** mogu biti **direktni i indirektni.** **Direktni** kanali internog komuniciranja odnose se na programiranje poruka od rukovodioca ka zaposlenima neposrednim putem. **Indirektni** interni kanali komuniciranja obuhvataju uobičajene kanale koji omogućavaju da se savladaju prostorne i vremenske barijere, koje su ograničavajući faktor direktnog komuniciranja (pojedinaac ka pojedincu).

4.3. ULOGA ZNANJA I LIDERSTVA U PROCESU UNAPREĐENJA EFIKASNOSTI POSLOVANJA SAVREMENE ORGANIZACIJE

4.3.1. Savremena organizacija i znanje

Obrazovanje i znanje su novi faktori konkurentnosti. Svaki pojedinac mora da se permanentno usavršava i da unapređuje svoje znanje. Skup takvih pojedinaca koji se stalno usavršavaju i unapređuju produktivnost svog znanja čini organizaciju produktivnom.

Prema nekim shvatanjima, znanje koje ne mijenja ljudsko ponašanje sasvim je beskorisno, ali znanje koje mijenja ljudsko ponašanje brzo gubi značaj¹⁹⁴. Znanje je neograničeni resurs koji raste – što se više njime služite, to ga više imate.

Znanje se u 21. vijeku tretira kao operativno znanje koje stvara mogućnosti za unapređenje drugih aktivnosti, povećanje produktivnosti poslovanja i kreiranje organizacije koja koristi znanje

¹⁹³ Draker, Piter, Moj pogled na menadžment, Adižes, Novi Sad, 2003., str. 272.

¹⁹⁴ Harari J.N., Homo Deus, Laguna, Beograd, 2018., str. 79.

u svom poslovanju. Takva organizacija postaje konkurentna.

Autori Riderstral i Nordstrom¹⁹⁵ smatraju da se bogatstvo stvara mudrošću, a da bi se kompanije održale, prinuđene su da stvaraju mreže znanja. Obrazovanje produbljuje neophodne vještine, a konkurencija smanjuje trajnost trenutnog znanja. Dakle, potrebno je stalno učenje. Prema Demingu, *učenje je izvor inovacije*¹⁹⁶.

Znanjem se upravlja kao i svakim drugim poslovnim resursom. Upravljanje znanjem, prema Sajfertu¹⁹⁷ i drugim, podrazumijeva sistematično, eksplicitno i promišljeno izgrađivanje, obnovu i primjenu znanja u cilju unapređenja efektivnosti preduzeća. Unapređenje znanja, zarade na osnovu znanja i glavne intelektualne prednosti su uslov konkurentnosti. Ova oblast pokriva proračunate i sistematične analize, sintezu, procjenu i implementaciju promjena znanja radi postizanja skupa ciljeva i provjere da li su aktivnosti u vezi sa upravljanjem znanjem obavljene adekvatno i da li su postignuti ciljevi. To obuhvata aktivnosti potrebne za olakšavanje rada koji je direktno povezan sa znanjem: uključuje osmišljavanje i usvajanje načina za upravljanje prednostima znanja, koji su potrebni za kreiranje, održavanje i iskorišćavanje znanja kao neograničenog kapitala.

U organizaciji koja se može odrediti terminom **organizacija koja uči**, svi zaposleni su odgovorni za lično usavršavanje. Prema Robinsu i Dadžu¹⁹⁸, organizacija koja uči je organizacija koja je razvila kontinuiranu sposobnost da se prilagodi promjenama. Znanje donosi promjene.

Organizaciono učenje „se definiše kao promjena u kognitivnim strukturama i ponašanju članova organizacije koja ima pozitivne efekte po organizaciju u pogledu podizanja njene dugoročne efektivnosti i efikasnosti“¹⁹⁹.

Savremene organizacije treba da budu intenzivne u odnosu na prihvatanje znanja. Organizacije sa intenzivnim znanjem su one koje posebnu pažnju poklanjaju znanju zaposlenih, zbog čega znanje postaje glavni resurs organizacije.

Neke od karakteristika organizacije koja uči su i razvoj znanja organizacije, prenošenje znanja po hijerarhijskoj vertikali, ali i horizontalno, opredijeljenost ka unapređenju znanja, posvećenost znanju kao najvažnijem poslovnom resursu. Konkurentska sposobnost se postiže kroz povećanje produktivnosti znanja, itd.

Savremeno upravljanje temelji se na razmjeni znanja, „čiji krajnji cilj treba da bude inovacija i **re-energizacija** organizacije. To je stvaranje nove, kreativne energije, koja će

¹⁹⁵ Riderstrale J., Nordstrom K., Karaoke kapitalizam, Plato, Beograd, 2006., str. 137.

¹⁹⁶ Deming Edwards, Nova ekonomska nauka, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1996., str. 96.

¹⁹⁷ Sajfert Z., Adamović Ž., Bešić C., Menadžment znanja, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2005., str. 349.

¹⁹⁸ Robbins S.P., Judge T.A., Organizacijsko ponašanje, Mate, Zagreb, 2009., str. 663.

¹⁹⁹ Janićijević Nebojša, Organizaciono učenje u teoriji organizacionih promena, Ekonomski anali br. 171, 2006., Ekonomski fakultet, Beograd, str. 7-31.

omogućiti efikasnije poslovanje, zasnovano na primjeni znanja i savremenih metoda i tehnika menadžmenta²⁰⁰.

Globalna COVID-19 pandemija je uticala na to da se poslovni lideri, kao i rukovodioci preduzeća okrenu novim poslovnim postulatima. Kritičko mišljenje i rješavanje poslovnih problema, kreativnost i adekvatno upravljanje ljudskim resursima, predstavljaju bitne elemente upravljanja, koji će biti značajni i u budućnosti. Promjena u značaju pojedinih vještina zaposlenih u 2015. i 2020. godini su dati u tabeli 4.2.

Tabela 4.2: Deset najznačajnijih vještina zaposlenih u 2020. i 2015. godini

R. br.	Rangiranje vještina u 2020.	Rangiranje vještina u 2015.
1.	Rješavanje kompleksnih problema	Rješavanje kompleksnih problema
2.	Kritičko mišljenje	Koordinacija sa drugima
3.	Kreativnost	Upravljanje ljudima
4.	Upravljanje ljudima	Kritičko mišljenje
5.	Koordinacija sa drugima	Pregovaranje
6.	Emocionalna inteligencija	Upravljanje kvalitetom
7.	Procjenjivanje i odlučivanje	Uslužna orijentacija
8.	Uslužna orijentacija	Procjenjivanje i odlučivanje
9.	Pregovaranje	Aktivno slušanje
10.	Kognitivna fleksibilnost	Kreativnost

Izvor: www.researchgate.net Futures of Jobs Report 2020., World economic forum, 20 October 2020.

Kao što se vidi iz navedene tabele, došlo je do promjena u rangiranju potrebnih vještina za upravljanje preduzećem u 2020. godini u odnosu na 2015. godinu. Vještine koje zahtijevaju brzo reagovanje, kao i one koje se odnose na ljude, dobijaju na značaju. Ovaj trend će se, vjerovatno, nastaviti i u budućnosti, zbog kompleksnosti poslovnog okruženja. Saniranje negativnih ekonomskih efekata pandemije, rezultovaće sve većim tržišnim turbulencijama u narednom periodu, vjerovatno, i novom globalnom ekonomskom krizom. **Kreativnost, inovativnost, lateralno razmišljanje, adekvatna koordinacija zaposlenih u organizaciji** biće neophodni u budućnosti poslovanja.

²⁰⁰ www.singipedia.singidunum.ac.rs

4.3.2. Uloga liderstva u procesu unapređenja efikasnosti poslovanja savremene organizacije

Liderstvo se javlja kao jedan od ključnih faktora za uspješno upravljanje savremenom organizacijom. Potreba za liderstvom u organizaciji jačala je od osamdesetih godina dvadesetog vijeka, zajedno sa jačanjem konkurencije na globalnom tržištu. Snažni poslovni lideri su postajali i prije toga, poput Forda, Li Iakoke (Ford motors, Krajsler), Džeka Velča (GE) itd.

Ono što je imalo ključni uticaj na značaj poslovnih lidera bile su promjene na tržištu koje su zahvatile svijet krajem osamdesetih i početkom devedesetih godina prošlog vijeka. Dok su japanska preduzeća razvijala liderske timove, u američkim kompanijama i dalje je preovladavao jedan lider, poput Bila Gejtsa (Microsoft) ili Stiva Džobsa (Apple). Danas su u svijetu lidersku ulogu preuzeli **liderski timovi**.

Liderstvo se može posmatrati i kao funkcija menadžmenta – liderstvo je uključeno u planiranje, organizovanje i kontrolu. Potrebno je u sve tri faze procesa upravljanja što čini kohezivni element upravljanja.

Prema nekim shvatanjima, liderstvo podrazumijeva pristup upravljanju ljudima “u organizaciji, zasnovan na uticaju jedne osobe na druge, nezavisno od formalnog prava da se taj uticaj ostvari. To je sposobnost kreiranja vizije, inspirisanja, stvaranja entuzijazma i dobrovoljnog učestvovanja u ostvarivanju ciljeva. Efikasno liderstvo mora biti sistem samih vođa -lidera, njihovih sljedbenika i specifične situacije vezane za vođenje”²⁰¹.

Lideri mogu, a i ne moraju, da imaju formalno pravo da vode – njih ljudi slijede. Kada su lideri u potpunosti svjesni uloge koju imaju u savremenoj organizaciji, pa tu ulogu i koriste u svrhu ostvarivanja ciljeva same organizacije, onda takav odnos podrazumijeva i liderski menadžment.

Prema mišljenju Dvajta Ajzenhauera, „liderstvo je umjetnost da postignete da neko drugi uradi nešto što vi želite, ali tako da ta osoba želi to da uradi”²⁰².

„Osnovne **karakteristike lidera** su: **komunikativnost, inovativnost, inicijativnost, kreativnost, vizionarstvo, fleksibilnost, podsticanje promjena, odlučnost, vođenje vlastitim primjerom** i sl.”²⁰³

Svi menadžeri ne moraju da budu i lideri. Lideri imaju aktivan i ličan odnos prema ciljevima, oni stvaraju ideje. Oni imaju novi pristup u rješavanju problema. Lideri mogu biti opredijeljeni ka opasnostima i visokom riziku, što je više puta potvrdila i sama poslovna praksa. S

²⁰¹ www.tfzr.uns.ac.rs Bešić C., Đorđević D, Menadžment promena, Fakultet tehničkih nauka, Čačak, 2021., str. 98.

²⁰² A www.asee.biz dižes Isak, Neophodno je promeniti paradigmu u teoriji menadžmenta i liderstva, Adižes southeast Europe, 2021.,

²⁰³ www.tfzr.uns.ac.rs - Sajfert Z., Đorđević D., Bešić C., Leksikon menadžmenta, Agencija Matić, Beograd, 2006., str. 111.

druge strane savremeno poslovanje sve više od menadžera zahtijeva da budu i lideri u okviru liderskog tima. **Tim**²⁰⁴ je grupa ljudi organizovanih da rade zajedno. Ipak, tim nije svaka grupa ljudi okupljenih da rade zajedno.

Suština dobrog tima je u posvećenosti cilju i realizaciji parcijalnih zadataka, gdje svaki pojedinac svojim zalaganjem i znanjem doprinosi efikasnoj realizaciji cilja. Djelovanje tima treba da ima sinergetski efekat na poslovanje i samu organizaciju. Da bi ovo bilo moguće, potrebno je da tim bude liderski orijentisan.

Kultura i liderstvo su međusobno povezani. Prema autoru Šejnu,²⁰⁵ kultura i liderstvo su dvije strane iste medalje. Lideri prvo kreiraju kulturu kada uspostavljaju grupe i organizaciju. Kada kultura postoji, ona određuje kriterijume za vođstvo i tako određuje ko će biti ili neće biti lider.

Liderstvo je kao kriterijum uključeno u definisanje modela TQM, prewashodno kod američkog (MBA model) i evropskog modela (EFQM model). Javlja se i kao prvi upravljački princip u oba navedena modela.

Liderstvo predstavlja jedan od 8 menadžment principa na kojima se zasniva sistem upravljanja kvalitetom. **Sistem menadžment kvalitetom**, prema međunarodnom standardu ISO 9001 u ključnoj reviziji iz 2000. godine, stavlja lidestvo kao jedan od osam principa menadžmenta (drugi po redu). Ovaj model za primjenu predstavlja „zaokret u pristupu problemu – od **reaktivnog** razmišljanja, (otklanjanje već nastalih grešaka), ka **proaktivnom** razmišljanju (sprečavanje grešaka u budućem poslovanju)“²⁰⁶.

Prema čuvenom teoretičaru i praktičaru kvaliteta Edwardsu Demingu²⁰⁷, čovjeku koji je najzaslužniji za uspostavljanje japanskog modela upravljanja kvalitetom, posao lidera, predvodnika, je da ostvari transformaciju svoje organizacije. On posjeduje znanje, ličnost i moć ubjeđivanja. Mora da posjeduje i viziju. „**Kako lider može da postigne transformaciju?**

Prvo, raspolaže teorijom.

Drugo, osjeća da je prinuđen da ostvari transformaciju kao obavezu prema sebi i svojoj organizaciji.

Treće, praktičan je čovjek. Ima plan, korak po korak i u stanju je da ga objasni jednostavnim izražavanjem”²⁰⁸.

Savremena organizacija podrazumijeva timski rad - formiranje timova unutar organizacione strukture treba da prati dešavanja na globalnom tržištu. Globalna konkurentska

²⁰⁴ Vođenje timova, Data status, Beograd, 2009., str. 4.

²⁰⁵ Schein Edgar, Organizational culture and leadership, Jossey-Bass A wiley Imprint, 2004., www.wiley.com

²⁰⁶ www.tfzr.uns.ac.rs / Bešić C., Đorđević D., Strategijski menadžment, Fakultet tehničkih nauka, Čačak, 2019., str. 185.

²⁰⁷ Deming Edwards, Nova ekonomska nauka, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1996., str. 102.

²⁰⁸ www.doccity.com

borba zahtijeva da timovi unutar organizacije obavezno imaju lidere. Pojedinaac – lider, ili kako se to nekad govorilo **čovjek sa vizijom**, više nije dovoljan za turbulentno tržište dvadeset prvog vijeka.

Prema autoru Northouse²⁰⁹, liderstvo podrazumijeva skup vještina i to:

- **kompetencije,**
- **individualne karakteristike i**
- **rezultati.**

U **kompetencije** spadaju vještina rešavanja problema, vještina socijalnog usklađivanja i znanje. **Individualne** karakteristike sadrže opšte kognitivne sposobnosti, kristalizovane kognitivne sposobnosti, motivaciju i ličnost. Konačno, **rezultati** podrazumijevaju efektivno rješavanje problema i radni učinak. Na aktivnost lidera utiču i radno iskustvo i poslovno okruženje.

Lideri se **suočavaju sa promjenama** – hvataju se u koštac sa problemima organizacione transformacije i aktivno rade na unapređenju poslovnih aktivnosti svoje organizacije, prihvatajući izazove. Mora da definiše sebe kao pojedinca koji je pokretač promjena u savremenoj poslovnoj organizaciji. Lider koji predvodi savremenu poslovnu organizaciju treba da bude predvodnik promjena.

Lider može da koristi različite tipove moći. Svaki od tipova moći lider može posjedovati u različitom stepenu. Korišćenje jedne moći utiče na ostale. Smatra se da se prvi put na sistematičan način o osnovama ili tipovima moći pristupilo u studiji instituta univerziteta u Mičigenu, krajem pedesetih godina XX vijeka. Studija je identifikovala **šest** osnova moći:

- 1) **„moć nagrađivanja,**
- 2) **moć prinude,**
- 3) **legitimna moć,**
- 4) **referentna moć,**
- 5) **moć eksperata i**
- 6) **informaciona moć**²¹⁰.

Moć **nagrađivanja** se bazira na autoritetu, ili sposobnosti da se odredi ko će dobiti neku nagradu, ili priznanje. Nagrada je nešto što zaposleni žele i treba odabrati one nagrade koje ljudi stvarno žele. Moć **prinude** se zasniva na autoritetu, ili sposobnosti da se kažnjavaju drugi ukoliko se ne angažuju i ne ponašaju na odgovarajući način. Tako se izaziva strah i prinudni osjećaj odgovornosti kod drugih. Lider mora biti veoma oprezan u primjeni moći prinude. **Legitimna** moć

²⁰⁹ Northouse Piter, Liderstvo – teorija i praksa, Data status, Beograd, 2008., str. 30.

²¹⁰ www.tfzr.uns.ac.rs - Sajfert Z., Đorđević D., Bešić C., Menadžment i moć razmene znanja, Zadužbina Andrejević, Beograd, 2007., str. 29.

govori o autoritetu kao pravu da se promijene i usmjeravaju drugi. Autoritet uključuje osjećaj legitimiteta. Definiše se kao pravo da se utiče na druge u svrhu ostvarenja zajedničkih ciljeva o kojima se slažu različiti učesnici. **Referentna** moć proizilazi iz osobine ličnosti, ili nekog drugog kvaliteta koji ima posebnu formu moći. Pojava, stav, intelektualni stil (harizma) ili vrijednost po osnovu znanja, inspiriše uvažavanje i dovodi do toga da se drugi identifikuju s njim. Referentna moć rezultira iz uvažavanja i ličnog identifikovanja sa liderom. Moć **eksperata** se zasniva na znanju, iskustvu i talentu da se utiče na druge. **Informaciona** moć se zasniva na pristupu i kontroli nad distribucijom važnih informacija o poslovanju preduzeća i njegovim planovima.

Stil vođstva zavisi od ličnosti lidera. Mogu se uočiti nekoliko stilova vođstva:

- **“Autokratski stil** – odsustvo participacije podređenih, lider sam donosi odluke i preuzima odgovornost za posljedice.
- **Demokratski stil** – podrazumijeva da lider inicira i usmjerava komunikaciju sa podređenima, ali im dozvoljava da slobodno iznesu svoje mišljenje²¹¹.
- **Abdikacioni stil** – podrazumijeva da lider prepušta članovima organizacije da donose odluke.

Lider treba da bude najodgovorniji za kreiranje i sprovođenje strategije preduzeća koja je usmjerena ka kreiranju konkurentne sposobnosti. Prema istraživaču Porteru,²¹² uloga lidera u ovom procesu se ogleda u sljedećem:

- 1) **Vodi proces izbora strategije.**
- 2) **Komunicira sa svim interesnim grupama.**
- 3) **Održava disciplinu.**
- 4) **Prati promjene i odgovoran je za strategijske smjernice preduzeća.**
- 5) **Svakodnevno provjerava obaveze u odnosu na strategiju.**

²¹¹ Sajfert Z., Đorđević D., Bešić C., Leksikon menadžmenta, Agencija Matić, Beograd, 2006., str. 262.

²¹² Porter M., What is strategy, Business strategy executive education, Harvard Business School, June 3 2008.

5. EMPIRIJSKA ISTRAŽIVANJA ASPEKATA PRIMJENE ORGANIZACIONE KULTURE U PREDUZEĆIMA NA DOMAĆEM TRŽIŠTU

5.1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA STAVOVA RUKOVODILACA U DOMAĆIM PREDUZEĆIMA U VEZI SA PRIMJENOM KONCEPTA ORGANIZACIONE KULTURE

Ekspertski intervju je realizovan da bi se došlo do bazičnih saznanja za uspostavljanje poslovnog modela, kao i smjernica, za unapređenje poslovanja domaćih preduzeća. Ovo istraživanje je podrazumijevalo projektovanje upitnika i uzorka ispitanika.

Intervju je realizovan kao neposredan i strukturiran. Uloga intervjuja je bila da omogući da se dobiju relevantni stavovi iz oblasti koja se analizira. Upitnik je projektovan tako da obuhvata pitanja unapređenja poslovanja, primjene koncepta organizacione kulture u poslovnoj praksi domaćih preduzeća, primjenu savremenih metoda i tehnika u oblasti upravljanja savremenom poslovnom organizacijom i preporukama za unapređenje organizacije poslovnih subjekata u novonastalim uslovima poslovanja, opredmećenim globalnom konkurencijom.

Istraživanje stavova rukovodilaca je izvršeno u periodu od juna 2021. do oktobra 2021. godine na teritoriji Crne Gore, s ciljem da se dobije mišljenje rukovodilaca domaćih preduzeća o mogućnostima za kreiranje novog modela poslovanja zasnovanog na primjeni savremenih metoda i tehnika upravljanja poslovnim subjektima, posebno primjene koncepta organizacione kulture.

Metode procjene anketa spadaju u tzv. kvalitativne ili događajne metode, tj. one uglavnom daju odgovore na pitanja šta će se dogoditi, kada će se to dogoditi i koja je vjerovatnoća da će se to dogoditi. Ove metode baziraju se na osnovnoj hipotezi da **buduće stanje u najvećoj mjeri uslovljavaju informacije o sadašnjem i prošlom stanju.**

Uzorak istraživanja je projektovan na veličinu od 50 jedinica (rukovodioci preduzeća). Poslat je veći broj upitnika da bi se mogao dobiti uzorak od 50 jedinica (može se deseti da neki upitnici ne budu validni, a neki se ni ne vrate popunjeni). Na osnovu odgovora rukovodilaca preduzeća na postavljena pitanja u anketi, dolazi se do osnovnih pretpostavki koje kreativno utiču na proces unapređenja savremene poslovne organizacije i razvoja koncepta organizacione kulture u domaćim preduzećima.

Koristeći statističke metode kod analize odgovora i kreiranja dijagrama i tabela dolazi se do određenog niza stavova koji daju osnovne karakteristike modela upravljanja preduzećem u savremenom poslovanju u tranzicionoj ekonomiji.

Bitni faktori poslovanja analizirani su putem ankete - rukovodioci domaćih preduzeća dali su svoja mišljenja na osnovu kojih su proizašli stavovi koji će poslužiti kao osnov za formiranje novog modela za unapređenje poslovanja i razvoja organizacione kulture domaćih preduzeća.

5.2. PRIKAZ REZULTATA

5.2.1. Opšti podaci o ispitanicima

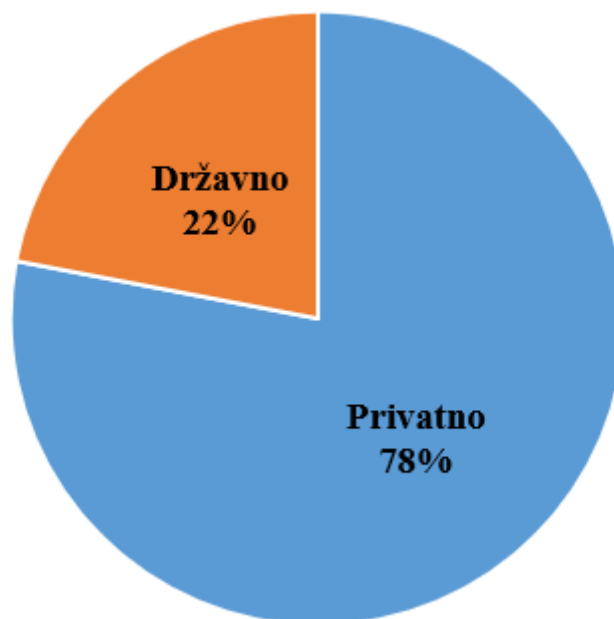
Kada se radi o opštim podacima o ispitanicima (rukovodiocima domaćih preduzeća), prvo je analizirana veličina organizacije u kojoj su rukovodioci zaposleni. Struktura anketiranih prema veličini organizacije u kojoj rade je elaborirana na slici 5.1.



Slika 5.1: *Struktura anketiranih prema veličini organizacije*

U većini anketiranih dominira grupacija malih i srednjih preduzeća – **84%** organizacija pripada grupi **malih i srednjih preduzeća**, dok **16%** predstavljaju **velika preduzeća**.

Sljedeća karakteristika koja je analizirana jeste **karakter vlasništva poslovne organizacije**. Struktura anketiranih prema vrsti vlasništva prikazana je na slici 5.2.



Slika 5.2: Struktura anketiranih prema karakteru vlasništva organizacije

Kao što se može vidjeti, dominiraju organizacije koje su u privatnom vlasništvu (78%), što odgovara karakteru tranzicione ekonomije. U sljedećoj tabeli je prikazano učešće organizacija prema oblastima poslovanja.

Tabela 5.1: Učešće organizacija prema oblastima poslovanja

Oblast poslovanja	Broj organizacija	Učešće u %
Industrija	3	6%
Energetika	7	14%
Građevinarstvo	14	28%
Trgovina	8	16%
Turizam	1	2%
Finansije	6	12%
Obrazovanje i kultura	3	6%
IT	1	2%
Zdravstvo	1	2%
Igre na sreću	1	2%
Ostale usluge	5	10%
SVEGA	50	100%

Najveći broj ispitanika radi u oblasti usluga, gdje dominiraju *građevinarstvo* sa 28%, zatim *trgovina* sa 16%, *energetika* sa 14% i *finansije* sa 12%. Samo 6% organizacija se nalazi u oblasti *industrije*. Trend u svim modernim ekonomijama je da se povećava učešće usluga u ukupnim

ekonomskim aktivnostima.

Sljedeća karakteristika koja je analizirana, kada se radi o opštim podacima anketiranih, je pozicija ispitanika u organizaciji. Prikaz je dat u tabeli 5.2.

Tabela 5.2: Pozicija ispitanika u organizaciji

<i>Pozicija ispitanika u organizaciji</i>	<i>Broj anketiranih</i>	<i>Učešće u %</i>
Vlasnik preduzeća	7	14%
Direktor preduzeća	11	22%
Pomoćnik direktora	2	4%
Savjetnik	3	6%
Menadžer	11	22%
Direktor sektora	5	10%
Rukovodilac službe	4	8%
Rukovodilac odjeljenja	7	14%
SVEGA	50	100%

Kao što se može uočiti iz prikazane tabele, kada se radi o poziciji ispitanika u organizaciji, nešto više ima ispitanika koji spadaju u grupu *srednjeg* menadžmenta (menadžer, direktor sektora, rukovodilac službe, rukovodilac odjeljenja) – ukupno 54%, dok ispitanici koji spadaju u *top* menadžment (vlasnik, direktor, pomoćnik, savjetnik) učestvuju u ukupnom broju sa 46%, što je logično ako su uzme u obzir činjenica da pripadnika srednjeg rukovodstva ima nešto više u svakoj poslovnoj organizaciji.

Konačno, naredno pitanje se odnosilo na stepen školske spreme ispitanika. Tabela 5.3 sadrži podatke o rasporedu anketiranih prema stepenu školske spreme.

Tabela 5.3: Stručna sprema ispitanika

<i>Stručna sprema ispitanika</i>	<i>Broj anketiranih</i>	<i>Učešće u %</i>
VI stepen - viša škola	1	2%
VII/1 - specijalista	35	70%
VII/2 - magistratura	8	16%
VIII - doktorat	6	12%
SVEGA	50	100%

Najveći broj anketiranih rukovodilaca ima *fakultetsko obrazovanje* (70%), a zatim slijede *magistri* (16%), *doktori nauka* (12%), a *diplomu više škole* ima 2%. Ovakva distribucija učešća među anketiranim rukovodiocima je i očekivana, pogotovo kada se radi o diplomi fakulteta jer je to većinom i formalni uslov da bi neko mogao da bude rukovodilac.

5.2.2. Stavovi ispitanika

Prvo pitanje se odnosilo na upoznatost rukovodilaca domaćih preduzeća sa konceptom organizacione kulture. **Najveći broj ispitanika, njih 72% je potvrdilo da su upoznati sa konceptom organizacione kulture**, dok je njih 28% negativno odgovorilo. Kada se radi o mogućnosti da objasne šta to organizaciona kultura predstavlja, ispitanici su odgovorili kao što je prikazano na slici 5.3.



Slika 5.3: Upoznatost ispitanika sa konceptom organizacione kulture

Analizirani rukovodioci su grupisali svoje odgovore u **tri** navedene kratke definicije, a one većinom i opisuju koncept organizacione kulture.

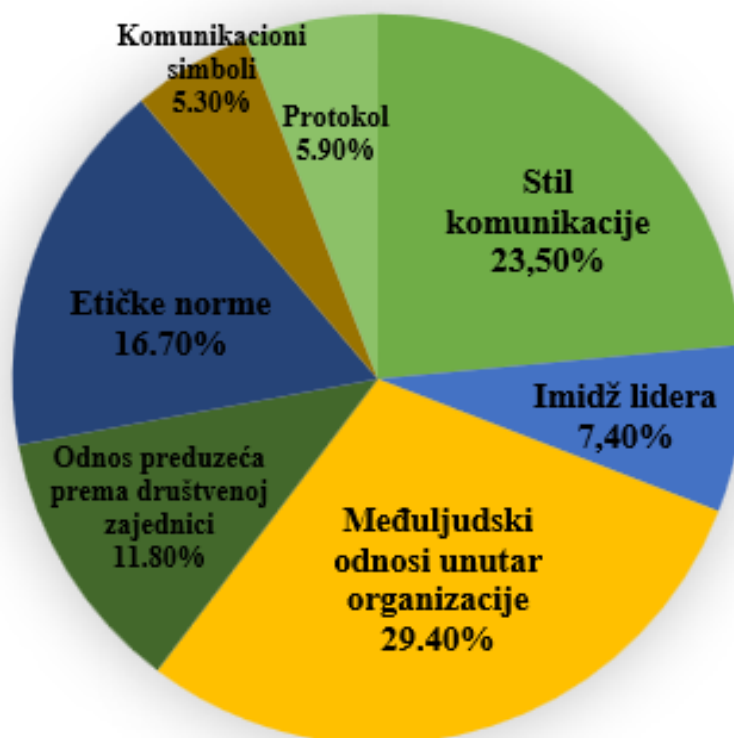
Kada se radi o osnovnim činiocima koji utiču na organizacionu kulturu u preduzeću, ispitanici su iznijeli odgovore prikazane na slici 5.4.



Slika 5.4: Osnovni činioci koji djeluju na organizacionu kulturu u preduzeću

Analizirani rukovodioci smatraju da je stil vođenja glavni činilac koji opredjeljuje djeluje na organizacionu kulturu preduzeća (60%), zatim su to karakteristike same organizacije (24%), upravni procesi (10%), radne grupe (4%) i način razmišljanja (2%).

Prikaz najbitnijih elemenata koji opredjeljuju organizacionu kulturu preduzeća je dat na slici 5.5.

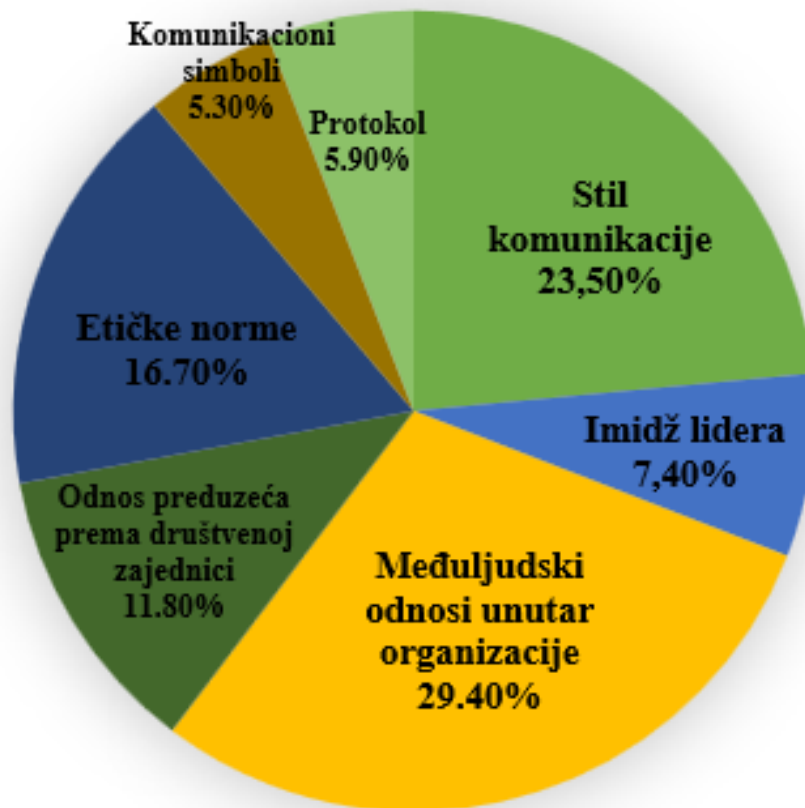


Slika 5.5: Najbitniji elementi koji opredjeljuju organizacionu kulturu u preduzeću

Analizirani rukovodioci su kao najbitnije elemente koji opredjeljuju organizacionu kulturu odredili međuljudske odnose unutar organizacije (29,4%), zatim stil komunikacije (23,5%), etičke norme (16,7%), odnos preduzeća prema društvenoj zajednici (11,8%) i imidž lidera (7,4%).

Ako uzmemo prva dva rangirana elementa, **međuljudske odnose i stil komunikacije**, onda je gotovo 53% ispitanika prednost dalo elementima koji se odnose na ljude unutar organizacije.

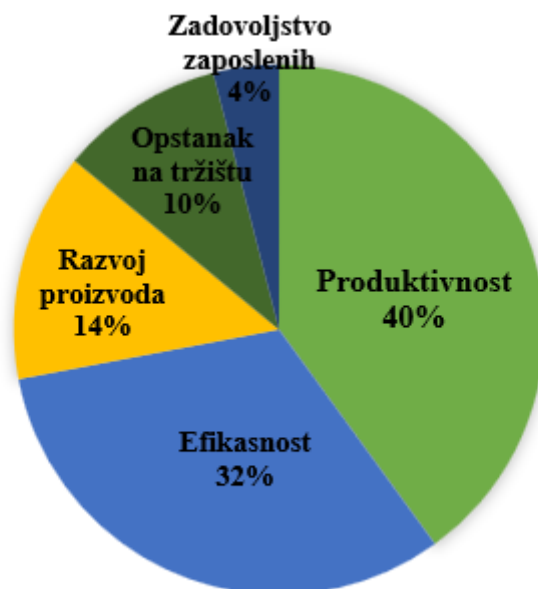
Ispitanici su izvršili karakterizaciju organizacione kulture preduzeća u kome rade, slika 5.6.



Slika 5.6: Karakterizacija organizacione kulture preduzeća u kome ispitanik radi

Ispitanici su dobro uočili da je kultura koja vlada u domaćim preduzećima kolektivistička kulutra (52%), koja je karakteristična za region zapadnog Balkana, pa i jugoistične Evrope. Zatim slijedi individualistička kultura (24%), koja sve više dobija na značaju sa jačanjem liberalne ekonomije. Prve dvije navedene, individualistička i kolektivistička kultura, zbirno imaju učešće od 74%. Procesna kultura je treća po rangu (12%) i ona je karakteristična za sisteme gdje dominira procesna tehnologija. Dalje, 10% ispitanika je označilo organizacionu kulturu kao kulturu napornog rada, koja nije karakteristična za region južne Evrope, već je karakteristična za sjever Evrope, SAD, Kanadu, Japan itd. Konačno, samo 2% je kulturu okarakterisalo kao mušku kulturu. Ženska kultura, koja nije karakteristična za ovo podneblje već za sjever Evrope i Skandinaviju, nije ni rangirana.

Ispitanici su izvršili rangiranje najznačajnijih organizacionih performansi preduzeća, što je elaborirano u slici 5.7.



Slika 5.7: Najznačajnije organizacione performanse preduzeća

Ispitanici su prednost dali produktivnosti poslovanja (40%), a zatim slijedi efikasnost (32%). Zbirno, ove performanse učestvuju sa 72% u ukupnim odgovorima ispitanika. Ove dvije karakteristike su imperativ savremenog poslovanja, što su anketirani dobro uočili. Na trećem mjestu je razvoj proizvoda (14%), zatim opstanak na tržištu (10%) i zadovoljstvo zaposlenih (4%).

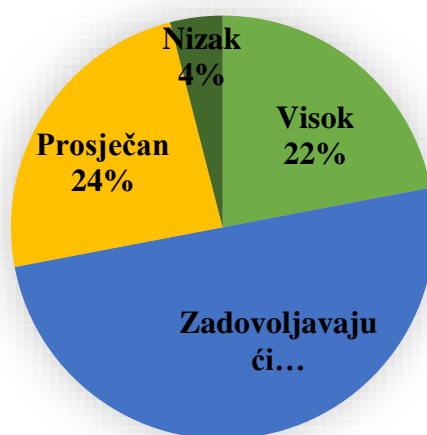
Pregled najzastupljenijih aktivnosti kada se radi o razvoju koncepta organizacione kulture je dat na slici 5.8.



Slika 5.8: Najzastupljenije aktivnosti u preduzeću iz oblasti razvoja organizacione kulture

Najznačajnije aktivnosti iz domena organizacione kulture koje se implementiraju u domaćim preduzećima su: *društveno odgovorno poslovanje* (21%) i *poboljšanje znanja zaposlenih* (20,2%). *Upravljanje odnosima sa korisnicima* (13,7%), motivacija zaposlenih (13,7%) i *poboljšanje zadovoljstva zaposlenih* (11,3%). *Odnosi s javnošću* su zastupljeni u 5,6%, a *razvoj leaderskog ponašanja* u 4,8% slučajeva. Ispitanici prednost daju onim aktivnostima koje su usmjerene na širu društvenu zajednicu i zaposlene u organizaciji.

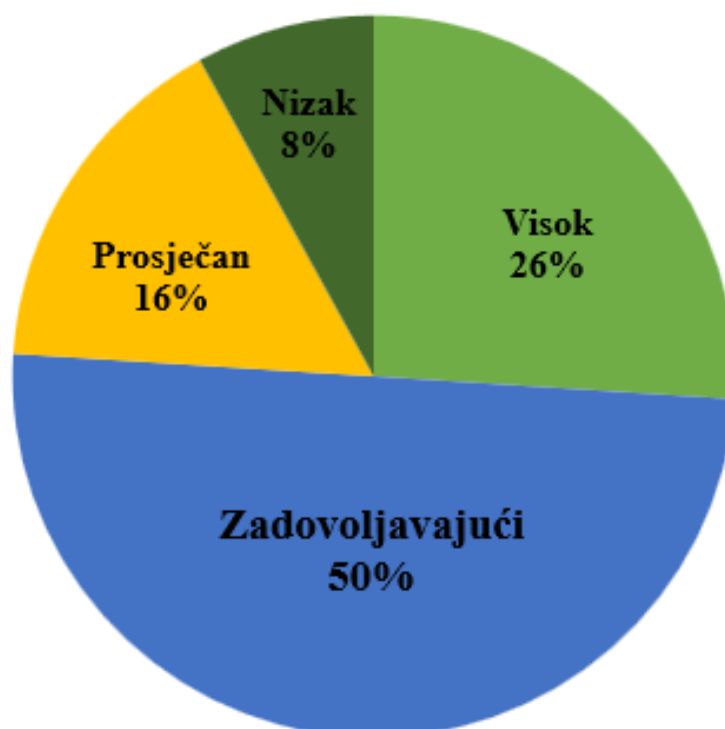
Anketirani su ocijenili *nivo inovativnosti preuzeća, poboljšanja znanja i konkurentске sposobnosti*, što je prezentovano na slikama 5.9, 5.10. i 5.11.



Slika 5.9: Nivo inovativnosti organizacije



Slika 5.10: Poboljšanje produktivnosti znanja



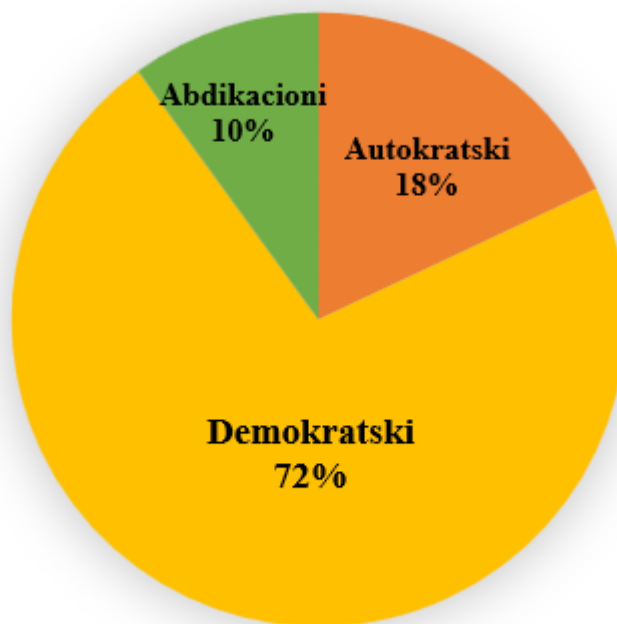
Slika 5.11: Nivo konkurentske sposobnosti

Kada se radi o nivou *inovativnosti*, ispitanici u najvećem broju slučajeva (**50%**) smatraju da je *zadovoljavajući*, njih **24%** smatra da je *prosječan*, dok njih **22%** smatra da je *visok*. Samo **4%** ispitanika smatra da je *nizak*. Ukoliko uzmemo tvrdnje **visok** (22%) i **zadovoljavajući** (50%), *zbirno*, najveći broj ispitanika je zadovoljan nivoom inovativnosti svoje organizacije (72%).

Kada se radi o *poboljšanju produktivnosti znanja*, **48%** smatra da je njihova organizacija *zasnovana na znanju*, **22%** organizacija koja *stvara znanje*, **16%** smatra da je njihova organizacija *zasnovana na resursima* i **14%** smatra da je njihova organizacija *tradicionalna*. Ovakav ishod u vezi sa karakteristikama organizacija u odnosu na znanje nije neobičan jer su u uzorku organizacija dominirale **uslužne organizacije** koje su, po pravilu, organizacije koje se zasnivaju na znanju.

Što se tiče *konkurentske sposobnosti preduzeća*, najveći broj anketiranih, njih **50%** smatra da je nivo *zadovoljavajući*, njih **26%** smatra da je nivo *visok*, **16%** smatra da je nivo *prosječan*, a **8%** smatra da je nivo **nizak**.

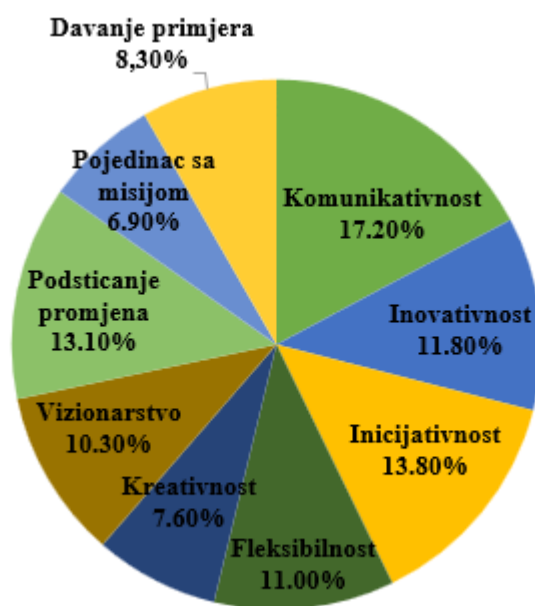
Ispitanici su ocijenili *liderski stil* u preduzeću u kome rade i rezultati su prikazani na slici 5.12.



Slika 5.12: Procjena liderskog stila u preduzeću

Najveći broj ispitanika je iznio stav da u njihovom preduzeću dominira *demokratski stil* (72%), zatim *autokratski* (18%) i *abdikacioni stil* (10%).

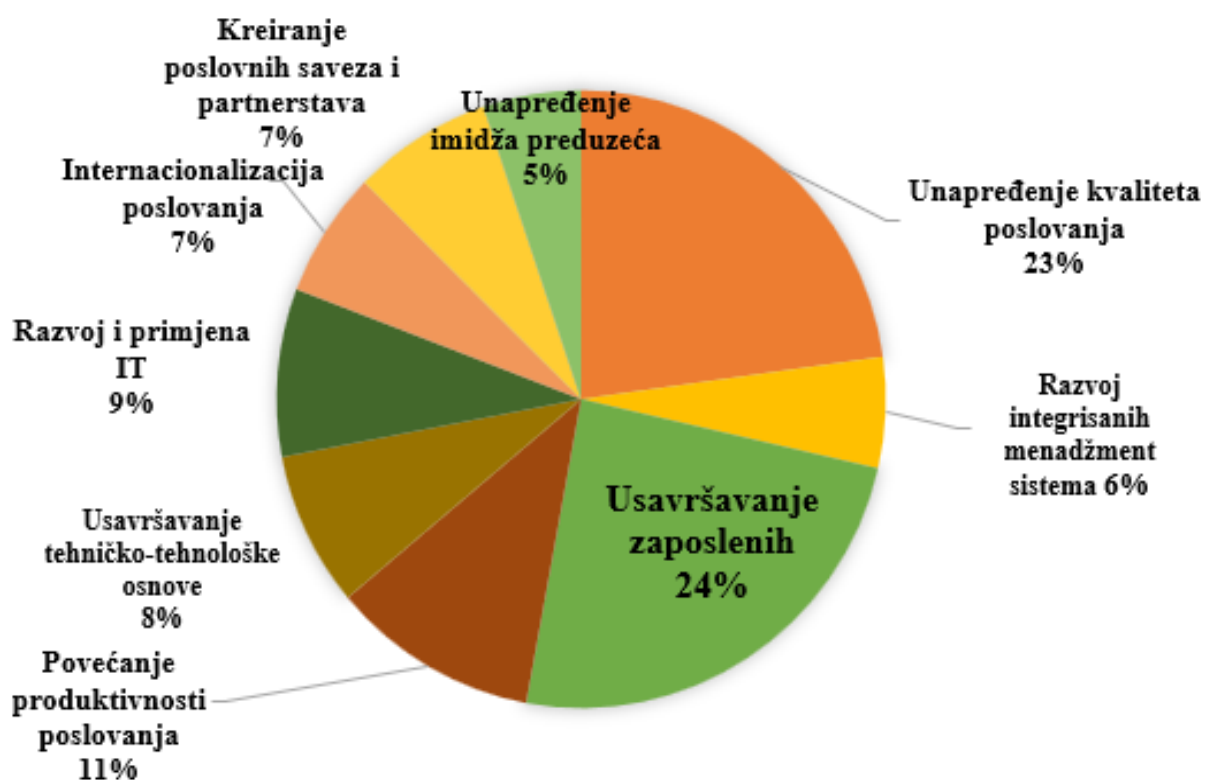
Glavne karakteristike modernog poslovnog lidera, posmatrano sa aspekta ispitanika, su date u slici 5.13.



Slika 5.13: Glavne karakteristike poslovnog lidera

Kao glavne karakteristike modernog poslovnog lidera anketirani su uočili – *komunikativnost (17,2%), inicijativnost (13,8%), podsticanje promjena (13,1%), inovativnost (11,8%), fleksibilnost (11%).*

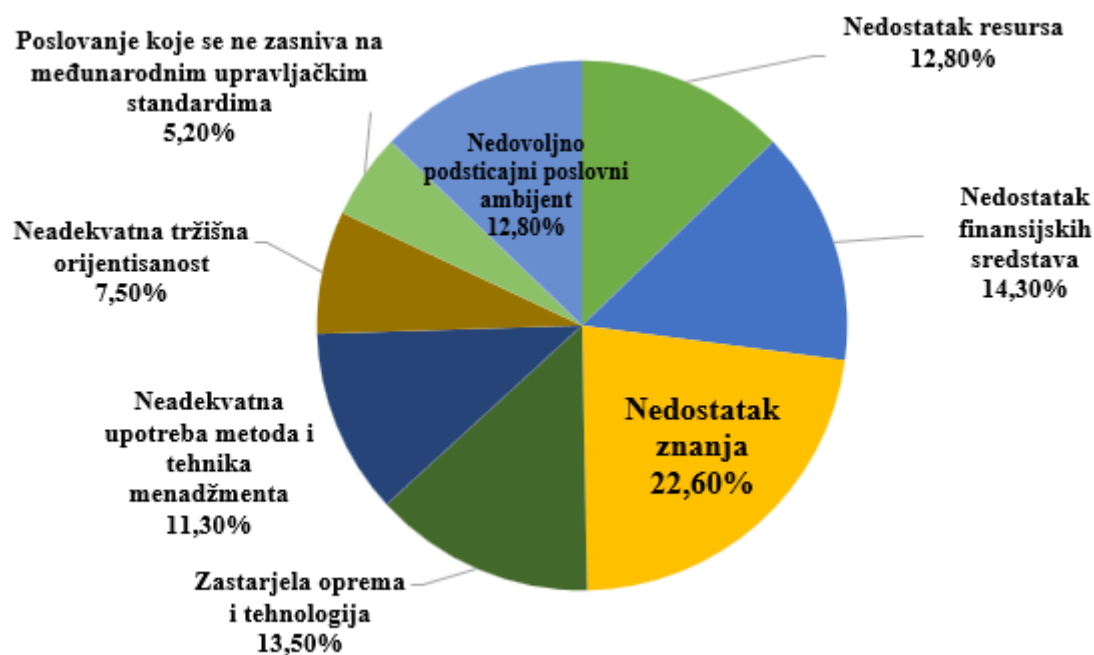
Osnovni faktori poboljšanja poslovanja u domaćim preduzećima su prikazani na slici 5.14.



Slika 5.14: Osnovni faktori poboljšanja poslovanja u domaćim preduzećima

Kao osnovni faktori unapređivanja poslovanja domaćih preduzeća uočeni su: *usavršavanje zaposlenih (24%), unapređenje kvaliteta poslovanja (23%), povećanje produktivnosti poslovanja (11%), razvoj i primjena IT (9%) i usavršavanje tehničko-tehnološke osnove poslovanja (8%).*

Glavne prepreke u razvoju poslovanja domaćih preduzeća su prikazane na slici 5.15.



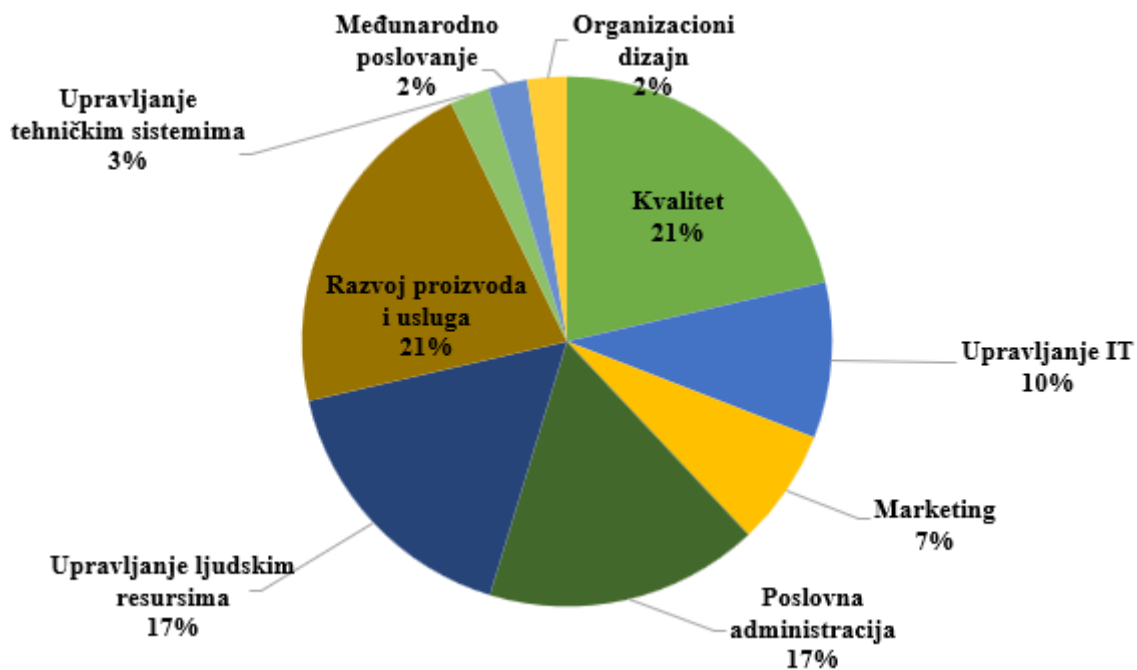
Slika 5.15: Glavne prepreke u razvoju poslovanja domaćih preduzeća

Kao glavne prepreke u razvoju poslovanja domaćih preduzeća identifikovane su: *nedostatak znanja (22,6%)*, *nedostatak finansijskih sredstava (14,3%)*, *zastarjela oprema i tehnologija (13,5%)*, *nedostatak resursa (12,8%)* i *nedovoljno podsticajni poslovni ambijent (12,8%)*. Ove glavne uočene prepreke su karakteristične za sve zemlje koje se nalaze u procesu ekonomske tranzicije.



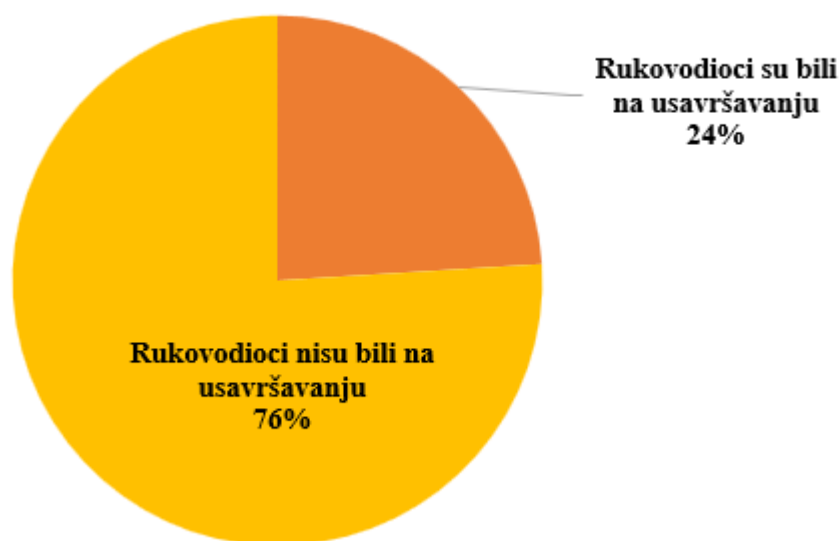
Slika 5.16: Učešće zaposlenih u usavršavanju u toku posljednjih godinu dana

Kada se radi o procesu **usavršavanja zaposlenih** u domaćim preduzećima, najveći broj ispitanika, njih **60% nije bilo na usavršavanju**, dok je **40% bilo na usavršavanju**.



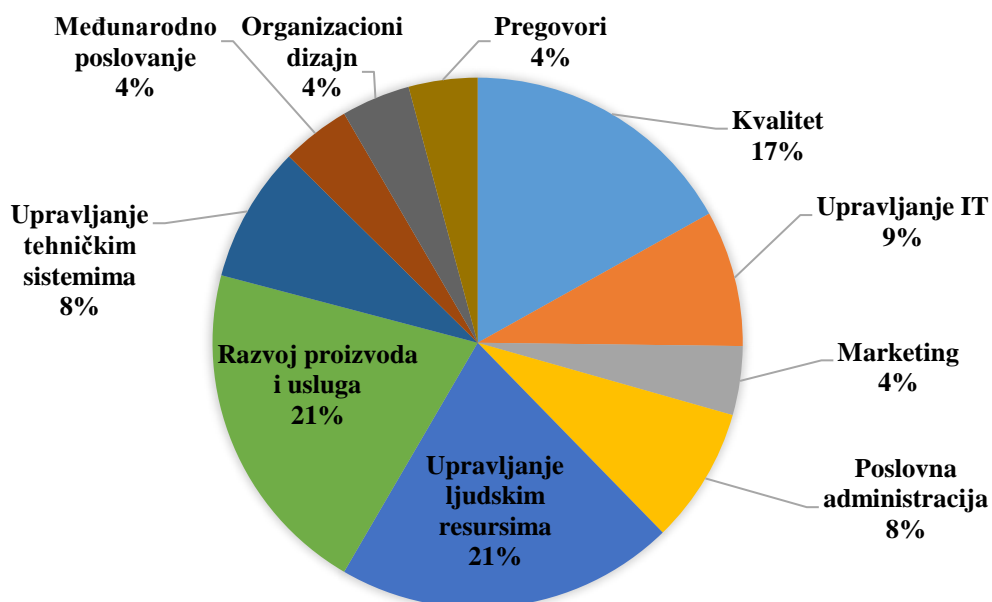
Slika 5.17: Oblasti usavršavanja zaposlenih

Zaposleni su bili *na usavršavanju* iz sljedećih oblasti: *razvoj proizvoda i usluga* (21%), *kvalitet* (21%), *poslovna administracija* (17%), *upravljanja ljudskim resursima* (17%) i *upravljanje informacionim sistemima* (10%).



Slika 5.18: Učešće rukovodilaca u usavršavanju u posljednjih godinu dana

Kada se radi o *učestvovanju analiziranih rukovodilaca u procesu unapređenja znanja*, njih **76% u toku posljednjih godinu dana nije bilo na usavršavanju**, dok je njih **24% bilo na usavršavanju**.



Slika 5.19: *Oblasti usavršavanja rukovodilaca*

Rukovodioci su bili na usavršavanju najčešće iz oblasti *razvoja proizvoda i usluga (21%)* i *razvoja ljudskih resursa (21%)*, *kvaliteta (17%)*, *upravljanja informacionim sistemima (9%)* i *upravljanja tehničkim sistemima (8%)*.

6. RAZVOJ MODELA ZA PRIMJENU ORGANIZACIONE KULTURE U DOMAĆIM PREDUZEĆIMA

6.1. POSLOVANJE DOMAĆIH PREDUZEĆA

6.1.1. Domaća preduzeća

Većina preduzeća iz zemalja u tranziciji, gdje dominira domaći kapital, su nedovoljno konkurentna kada se radi o globalnom tržištu. Ona su usmjerena, uglavnom, ka domaćim ili nekolicini regionalnih tržišta, poput zapadnog Balkana ili EU.

Ključni problem je pitanje produktivnosti. Stara tehnologija, neadekvatno upravljanje kvalitetom (što rezultuje i proizvodima koji ne zadovoljavaju svjetsku klasu proizvoda), kao i neadekvatno korišćenje znanja (pogotovo primjene savremenih metoda i tehnika upravljanja) su razlozi loše produktivnosti. Neke analize²¹³ ukazuju na činjenicu da do višeg produktivnog potencijala radne snage u domaćim preduzećima može doći samo po osnovu prilagođenog znanja. Jedan dio problema zemalja u tranziciji je naslijeđen iz socijalističkog sistema poslovanja. Smatra se da je neefikasni sistem društvenog vlasništva napušten, iza koga su, kao balast, ostale promašene investicije, po jednoj procjeni za sedamdesete, skoro svaka druga!²¹⁴

Pored političkih investicija koje su rezultovale nerentabilnim projektima, problem se nalazio i u činjenici da je tržište funkcionisalo samo u domenu roba i usluga, dok nije postojalo tržište kapitala i tržište radne snage. U to vrijeme se insistiralo na neophodnosti da svi budu zaposleni iako u realnim okvirima nije bilo mogućnosti za to. Na taj način je formiran ekonomski višak radne snage u tadašnjim društvenim preduzećima, koji je u tranziciji bio veći od tehnološkog viška radne snage.

Problem produktivnosti je još izraženiji kod preduzeća koja dolaze iz javnog sektora, odnosno javna preduzeća. Analiza MMF-a²¹⁵ ukazuje da u centralnoj i istočnoj Evropi javna preduzeća skoro bez izuzetka imaju nižu produktivnost u privredi.

Prema nekim shvatanjima²¹⁶, pokazuje se da država neefikasno sprovodi javne investicije.

„Slabo upravljanje javnim i državnim kompanijama dovelo je do toga da su njihove investicije manje od potrebnih.“²¹⁷ Neke analize ukazuju da finansijski izvještaji sugerišu da državna preduzeća ne doprionose dovoljno ekonomiji, a da vlada ne vrši svoju vlasničku funkciju u skladu

²¹³ Analiza performansi i lanaca vrednosti odabranih sektora, CEVES, Beograd, 2017., str. 211, www.ceves.org.rs

²¹⁴ Nikolić G., Petrović P., Poluskriveni ekonomski fenomeni, Arhipelag, Beograd, 2019., str. 17.

²¹⁵ Ownership and governance of state-owned enterprises, OECD, 2018., www.oecd.org

²¹⁶ Nikolić G., Petrović P., Poluskriveni ekonomski fenomeni, Arhipelag, Beograd, 2019., str. 32.

²¹⁷ www.mfin.gov.rs State-owned enterprises in Bosnia and Herzegovina – assessing performance and oversight, IMF, September 20, 2019., www.imf.org/en/publications

sa smjernicama SB-OECD-a.

Javna preduzeća imaju **dva** glavna problema koji utiču na lošu efikasnost poslovanja, pored gore navedenih:

- 1) **Ekonomski višak radnika**, nastao zbog loše politike zapošljavanja i
- 2) **Neprofesionalno upravljanje preduzećem**, nastalo zbog činjenice da je većina top menadžera ovih preduzeća došla na ključna mjesta po osnovu političkog zapošljavanja (po političkom ključu).

Neadekvatno zapošljavanje u državnim preduzećima je problem koji je dijelom naslijeđen iz socijalističkog sistema, a dijelom je nastao kao rezultat toga što su u procesu tranzicije ekonomije javna preduzeća na sebe preuzela socijalnu ulogu (kreiranje novih radnih mjesta bez ekonomskog opravdanja).

Dio neadekvatnog zapošljavanja je bio rezultat tehnološke zastarelosti i tehnološkog viška, ali danas su ti viškovi zaposlenih isključivo ekonomski viškovi, nastali zbog socijalne politike zapošljavanja. Iako su plate u javnom sektoru nešto više nego u privatnom sektoru, zaposleni u javnim preduzećima nijesu dovoljno motivisani, što utiče na lošu produktivnost. Razlog za nemotivisanost ovih zaposlenih se nalazi u činjenici da je pitanje promocije u karijeri (napredovanje) vrlo ograničeno, nema stvaranja kreativnih radnih mjesta i nedovoljna je mogućnost unapređenja znanja.

Za razliku od privatnih preduzeća, gdje se vlasnici trude da zaposle najbolje menadžere koji se nalaze na tržištu rada, da ih adekvatno plate u skladu sa ekonomskom situacijom na konkretnom tržištu i da ih maksimalno iskoriste u smislu rada, to nije slučaj sa rukvodiocima javnih preduzeća.

Što se tiče rukovodstva javnih preduzeća, direktori se biraju na javnom konkursu, imenuje ih vlada, potrebno je da imaju pet godina radnog iskustva i tri godine na poslovima kojima se javno preduzeće bavi. Ovo ništa nije problematično, osim da je najveći broj njih, uz navedene uslove, imao i političku podršku vladajućih struktura (komisiju za izbor direktora obično čine pojedinci iz resornih ministarstava).

Ono što je evidentna činjenica u svim zemlja u tranziciji je da se na taj način javna preduzeća stavljaju pod kontrolu vladajućih struktura, a kako je rukovodstvo podložno promjenama u skladu sa promjenama u vladajućoj političkoj strukturi, to onemogućava uspostavljanje profesionalnog menadžmenta u ovim preduzećima.

Upravljanje u javnim preduzećima je neadekvatno u odnosu na izazove globalne ekonomije i konkurentnosti. Problem lošeg upravljanja domaćim državnim preduzećima uočen je

i od strane World Economic Forum, što je prezentovano u rezultatima istraživanja globalne konkurentnosti²¹⁸ iz 2019. godine. Kao jedan od ključnih problema javlja se upravo mogućnost oslanjanja na profesionalni menadžment – ovo je, prema istraživanju, drugi rangirani problem, (kao prvi problem je uočeno pitanje sofisticiranosti domaćih kupaca). Drugim riječima, u državnim preduzećima nema profesionalnih upravljačkih timova.

Problem sa javnim preduzećima i njihovom lošom produktivnošću je značajan zbog činjenice da ova preduzeća značajno učestvuju u zapošljavanju na nivou nacionalne ekonomije, a takođe ova preduzeća obuhvataju gotovo dvije trećine fiksnog kapitala. U ovim preduzećima **koncept organizacione kulture** nije dovoljno razvijen u skladu sa kapitalom i brojem zaposlenih koji stoji na raspolaganju. Iako se neka preduzeća, koja spadaju u ovu grupu, duži niz godina aktivno bave određenim segmentima organizacione kulture, kao što je **primjena i razvoj korporativne društvene odgovornosti**, itd., suštinski posmatrano, to su mali pomaci, koji još uvijek ne daju dugoročne rezultate koji su usmjereni ka unapređenju efikasnosti poslovanja.

Što se tiče domaćih preduzeća u privatnoj svojini, kod njih dominira sam osnivač sa svojom idejom, što ne bi samo po sebi bilo problematično, da većina njih nije osnovana u toku procesa tranzicije ekonomije, pa samim tim i nemaju dovoljnu zrelost koja je potrebna da bi se organizaciona kultura razvila na adekvatan način. Iako je pitanje razvoja organizacione kulture individualna stvar svakog vlasnika i njegovog preduzeća, uspješna organizaciona kultura, koja motiviše zaposlene i direktno utiče na konkurentsku sposobnost preduzeća, razvija se u malom broju domaćih privrednih preduzeća, uglavnom kod onih koji imaju određene vrste poslovnih partnerstava sa preduzećima iz inostranstva (npr. franšizing ugovori i sl). Profesionalni menadžment se u domaćim privatnim preduzećima javlja sredinom devedesetih godina dvadesetog vijeka, ali se samo u malom broju preduzeća razvio, prevashodno zbog značajne fluktuacije rukovodilaca u privatnim preduzećima, propasti domaćih privatnih preduzeća i sl. U oba sektora u zemljama u tranziciji, sektoru javnih preduzeća i sektoru domaćih privatnih preduzeća, dominira **autokratski stil rukovođenja**.

Smatra se, da se domaći preduzetnici mogu podijeliti u **tri grupe**. **Prvi** su počeli da se bave privatnim poslom prije početka procesa tranzicije. „**Drugu** grupu čine direktori socijalističkih preduzeća koji su u njima „ispekli zanat“ i stekli međunarodne partnere (veze i kontakte). **Treću** grupu čine oni poslovni ljudi nastali za vrijeme Ante Markovića“²¹⁹.

Prva grupa poslovnih ljudi je manja od druge dvije. Grupa poslovnih ljudi koji su ponikli

²¹⁸ The Global Competitiveness Report 2019, World Economic Forum, october 2019, str. 499-501, www.weforum.org

²¹⁹ www.danas.rs Brkić Miša, Biznis klasa, Vukotić media, Beograd, 2017., str. 8.

kao direktori socijalističkih preduzeća, pa krenuli u vode privatnog biznisa, vjerovatno, čini najsnažniju grupu domaćih poslovnih ljudi koji se bave privatnim biznisom (gledano u odnosu na finansijsku snagu njihovih preduzeća). Dobar dio njih su poslovali u Rusiji u vrijeme otpočinjanja tranzicije ruske ekonomije i tako stekli značajni kapital koji su dijelom transferisali na domaće tržište.

6.1.2. Analiza elemenata konkurentnosti

Prema izvještaju Svjetskog ekonomskog foruma za 2019, (izvještaj za 2020. godinu nije realizovan zbog pandemije), koji je obuhvatio 141 zemlju u svijetu, zemlje iz regiona su zauzele pozicije u odnosu na globalnu konkurentnost kao što je prikazano u tabeli 6.1.

Tabela 6.1: Rangiranje zemalja zapadnog Balkana prema konkurentnosti u 2019. godini

Zemlja	Mjesto u 2019.	Mjesto u 2018.
BiH	92	91
Crna Gora	73	71
Hrvatska	63	68
Severna Makedonija	82	84
Slovenija	35	35
Srbija	72	65

Izvor: tfzr.rs The Global Competitiveness Report 2019, World Economic Forum, october 2019, str. 13, www.weforum.org

„Od zemalja iz bližeg okruženja, *Austrija* se nalazi na 21. mjestu, *Mađarska* se nalazi na 47. mjestu, *Rumunija* se nalazi na 51, *Bugarska* se nalazi na 49, *Grčka* se nalazi na 59. mjestu i *Albanija* se nalazi na 81.“²²⁰ Većina navedenih zemalja je zabilježila blagi rast, osim Austrije koja se 2017. godine nalazila na 19. mjestu.

Iz navedene tabele, koja prikazuje globalnu konkurentnost nacionalnih ekonomija, može se zaključiti da se, iz regiona, jedino Slovenija nalazi među konkurentnim ekonomijama svijeta (rang je oko prve četvrtine analiziranih zemalja u svijetu). U prvoj polovini se nalazi i Hrvatska (obje navedene zemlje su članice EU), dok su ostale nacionalne ekonomije rangirane od polovine svih analiziranih zemalja u svijetu (Srbija 72, Crna Gora 73, dok se Makedonija nalazi na 82. mjestu i BiH na 92. mjestu u svijetu). U skladu s tim, konkurentnost preduzeća iz zemalja tranzicionih ekonomija (BiH, Crna Gora, Makedonija, Srbija) nije značajna u globalnim razmjerama.

²²⁰ www.researchgate.net

Neki od ovih faktora su od izuzetne važnosti za funkcionisanje savremene tržišne ekonomije, poput mogućnosti oslanjanja na *profesionalni menadžment, odnosa prema preduzetništvu, zaštiti privatne svojine, stepena tržišne dominacije, zaštite intelektualne svojine, saradnje poslodavaca i zaposlenih*, su najveći **problemi tranzicionih ekonomija**, pogotovo iz regiona zapadnog Balkana.

Sve novoundustrijalizovane zemlje svijeta, prevashodno Kina i Indija, forsirale su preduzetničko ponašanje, pozitivan odnos prema preduzetništvu i usavršavanje znanja rukovodilaca. Zemlje jugoistočne Azije, koje su od sedamdesetih godina dvadesetog vijeka postigle značajne domete u ekonomskom razvoju - prvo Japan, Singapur i Hong Kong, zatim devedesetih Južna Koreja i Tajvan, i, konačno, od kraja devedesetih pa nadalje Kina i Indija, imale su podsticajni ambijent za razvoj preduzetništva i preduzetničke klime u društvu. Njihova iskustva, posebno u primjeni najbolje poslovne prakse, trebalo bi da iskoriste i preduzeća iz zemalja u tranziciji.

6.2. MODEL ZA PRIMJENU ORGANIZACIONE KULTURE U DOMAĆIM PREDUZEĆIMA

6.2.1. Teoretska zasnovanost modela

Ovaj model polazi od pretpostavke da se u savremenom poslovanju upravljanje organizacijom može posmatrati kao **PDCA ciklus** (PDCA, skraćenica od engleskih reči **P**lan, **D**o, **C**heck, **A**ct).

Model podrazumijeva da se upravljanje odvija u četiri navedene faze (planiranje, organizovanje, kontrola i povratno djelovanje), uzimajući u obzir ciklično kretanje i stalno unapređenje poslovanja – svaki sljedeći planski ciklus treba da se odvija na višem nivou produktivnosti, kvaliteta i finansijskih performansi organizacije.

Osnove poslovne izvrsnosti date su principima nagrada za kvalitet. „*Evropski model* za ocjenu poslovne izvrsnosti poslovnih subjekata – EFQM model - sastoji se od sljedećih elemenata:

- ✓ *liderstvo,*
- ✓ *upravljanje zaposlenima,*
- ✓ *politika i strategija,*
- ✓ *resursi,*
- ✓ *procesi,*
- ✓ *zadovoljenje zaposlenih,*
- ✓ *zadovoljenje kupaca,*

- ✓ *uticaj na društvo i*
- ✓ *poslovni rezultati*²²¹.

Uzimajući u obzir dostignuća teorije i prakse, posebno u domenu procesa standardizacije poslovanja, „*model za unapređenje efikasnosti poslovanja domaćih preduzeća*“ sadrži bitne elemente koji daju *teoretski okvir* i to su:

- 1) *procesni pristup,*
- 2) *fokusiranje tržišta,*
- 3) *stalno unapređenje*²²².

Procesni pristup podrazumijeva da se cjelokupno poslovanje organizacije razmatra u odnosu na mega procese i procese. **Proces** predstavlja skup aktivnosti. Savremena poslovna organizacija mora sve svoje poslovne aktivnosti da fokusira na tržište i na korisnika. “Stalno unapređenje je uključeno u sve koncepte upravljanja kvalitetom, **prvo** u koncept **TQM**, a **dan**as i u sistem **menadžmenta kvalitetom**, koji je osnova za izgradnju integrisanih menadžment sistema”²²³.

6.2.2. Dizajniranje modela za primjenu koncepta organizacione kulture u domaćim preduzećima

Model za primjenu koncepta organizacione kulture u domaćim preduzećima podrazumijeva sljedeće elemente:

- ✓ *analizu zahtjeva korisnika i interesnih grupa,*
- ✓ *osnovni faktori unapređivanja poslovanja domaćih preduzeća,*
- ✓ *glavne prepreke u razvoju poslovanja domaćih preduzeća,*
- ✓ *najznačajnije organizacione performanse savremene organizacije,*
- ✓ *najbitniji elementi koji određuju organizacionu kulturu preduzeća,*
- ✓ *aktivnosti usmjerene ka razvoju organizacione kulture,*
- ✓ *analiza zadovoljstva interesnih grupa,*
- ✓ *stalno unapređenje poslovanja.*

Savremeno poslovanje se temelji na **zadovoljenju zahtjeva korisnika** poslovne organizacije. Potrošači, kupci i korisnici (korisnici terminološki najšire posmatrano) predstavljaju polaznu i završnu tačku u ciklusu poslovanja savremene poslovne organizacije. Oni raspoložu

²²¹ nardus.mpn.gov.rs

²²² www.cris.uns.ac.rs

²²³ www.cris.uns.ac.rs

novčanim fondovima koje su spremni da troše u svrhu kupovine proizvoda i usluga. U tom smislu posmatrano, potrebno je da poslovna organizacija identifikuje zahtjeve svojih korisnika, ali ne samo njih, već i svih interesnih grupa koje se nalaze u širem okruženju (lokalna administracija, državna administracija, sindikati, nevladine organizacije koje se bave zaštitom potrošača ili zaštitom životne sredine i sl). Njihovi zahtjevi moraju da se inkorporiraju u poslovnu politiku preduzeća koja dalje treba da se realizuje.

Na osnovu analize stavova rukovodilaca domaćih preduzeća, kao *osnovni faktori poboljšanja poslovanja domaćih preduzeća* uočeni su:

- 1) *usavršavanje zaposlenih (24,3%),*
- 2) *unapređenje kvaliteta poslovanja (22,8%),*
- 3) *povećanje produktivnosti poslovanja (11%),*
- 4) *razvoj i primjena IT (8,8%) i*
- 5) *Usavršavanje tehničko-tehnološke osnove poslovanja (8,1%).*

Kao *glavne prepreke u razvoju poslovanja domaćih preduzeća* identifikovane su:

- 1) *nedostatak znanja (22,6%),*
- 2) *nedostatak finansijskih sredstava (14,3%),*
- 3) *zastarjela oprema i tehnologija (13,5%),*
- 4) *nedostatak resursa (12,8%) i*
- 5) *nedovoljno podsticajni poslovni ambijent (12,8%).*

Upravljanje poslovnom organizacijom je proces, a procesni pristup stvara uslove za efikasnije upravljanje organizacijom. Upravljanje organizacijom se posmatra kao kontinualni proces (**planiranje, organizovanje, kontrola i povratno djelovanje**). Analizirani rukovodioci domaćih preduzeća su definisali **najznačajnije organizacione performanse preduzeća**:

- 1) *produktivnost (40%),*
- 2) *efikasnost (32%),*
- 3) *razvoj poslovanja (14%),*
- 4) *opstanak na tržištu (10%) i*
- 5) *zadovoljstvo zaposlenih (4%).*

Efikasnost zahtijeva da se aktivnosti obavljaju na pravi način. „**Produktivnost** je osnovni faktor konkurentnosti globalne ekonomije – pobjeđuju oni koji su najproduktivniji. Produktivnost

se ne posmatra samo kao produktivnost rada, već i kao produktivnost poslovanja, a posebno znanja²²⁴. **Razvoj poslovanja** podrazumijeva **inovacije** u sferi **organizacije, tržišta, marketinga**, kao i u **tehničko-tehnološkoj** sferi. Opstanak na tržištu zahtijeva da se preduzeće mora stalno boriti za stabilnu tržišnu poziciju u odnosu na konkurente, sa ciljem da se konkurentna sposobnost razvija u budućnosti. Zadovoljstvo zaposlenih obuhvata ne samo materijalnu satisfakciju za obavljeni rad, već i određene nematerijalne stimulanse koji treba da budu permanentni, poput kreiranja novih korisnih poslova i radnih mjesta, stalne edukacije zaposlenih i mogućnosti napredovanja u hijerarhiji poslovne organizacije.

Elementi koji određuju organizacionu kulturu preduzeća, a koji direktno utiču na poslovne performanse preduzeća su:

- 1) *međuljudski odnosi unutar organizacije (29,4%),*
- 2) *stil komunikacije (23,5%),*
- 3) *etičke norme (16,7%),*
- 4) *odnosi prema društvenoj zajednici (11,8%) i*
- 5) *imidž lidera (7,4%).*

Međuljudski odnosi unutar organizacije omogućavaju da organizacija bude efikasnija ili manje efikasnija jer ovi odnosi direktno utiču na motivaciju zaposlenih i sam proces upravljanja. Stil komunikacije je bitan jer ukazuje na to kako su rukovodioci orijentisani, koje varijable smatraju važnim (one koje se odnose na zaposlene ili one koje se odnose na strukturu). Etičke norme postaju imperativ savremenog poslovanja, a u praksi se realizuju po osnovu etičkih poslovnih kodeksa i implementacija inicijativa iz domena društvene odgovornosti preduzeća. To dalje direktno utiče i na odnos organizacije prema društvenoj zajednici – implementacija društveno odgovornih poslovnih inicijativa djeluje na šire društveno okruženje.

Na kraju, imidž lidera je posebno važan, jer se od lidera očekuje da bude društveno odgovoran, posebno kada je u pitanju razvoj znanja i modernih metoda i tehnika upravljanja. Moderni lider mora da bude timski orijentisan i da teži da ima najbolje pojedince u svom timu. Uloga modernih lidera u poslovanju prevazilazi samu poslovnu organizaciju. Poslovni lideri treba da trasiraju put ka **održivom razvoju i inkluzivnom oporavku**. Tokom godišnjeg samita²²⁵ globalni lideri iz različitih oblasti su identifikovali neke od prioriteta koji treba da obezbijede efikasan oporavak društva nakon završetka pandemije, kao što su: **rješavanje pitanja**

²²⁴ www.cris.uns.ac.rs

²²⁵ 6 big ideas to improve the state of the world, WEF, 06 october 2021, www.weforum.org/agenda/2021/10/06-big-ideas-to-improve-the-state-of-the-world/

nejednakosti u oblasti zdravstva u svijetu, obnoviti prirodno okruženje, promovisati multilateralizam, usmjeriti sve interesne grupe u društvu da rade na očuvanju i unapređenju životne sredine, itd.

Rukovodioci preduzeća su kao *aktivnosti usmjerene ka razvoju organizacione kulture* uočili:

- 1) *društveno odgovorno poslovanje (21%),*
- 2) *unapređenje znanja zaposlenih (20,2%).*
- 3) *upravljanje odnosima sa korisnicima (13,7%),*
- 4) *motivacija zaposlenih (13,7%) i*
- 5) *unapređenje zadovoljstva zaposlenih (11,3%).*

Društveno odgovorno poslovanje je imperativ moderne ekonomije i globalnog poslovanja. Sve korporacije koje su tržišno uspješne na globalnom nivou su ujedno i društveno odgovorne. Znanje je ključni faktor razvoja poslovanja. Posebno je važno stalno usavršavanje, kako zaposlenih tako i rukovodilaca. Upravljanje odnosima sa korisnicima je postalo značajno sa razvojem informaciono-komunikacionih tehnologija u zadnjih dvadeset pet godina. Dostignuća informacionih tehnologija stvaraju uslove da se korisnik ne poznaje samo imenom i prezimenom, već i načinom kupovine, količinom proizvoda koje kupuje, terminom kada ih kupuje i sl. Unapređenje zadovoljstva zaposlenih je, svakako, bitan faktor unapređenja efikasnosti poslovanja, jer zaposleni pojedinac, koji je zadovoljan svojim poslom, biće produktivan i težiće ka unapređenju produktivnosti svog rada i znanja.

Suština poslovanja je stalno **unapređenje kvaliteta poslovanja** zasnovanog na znanju. Preduzeća moraju da teže ciljevima poslovne izvrsnosti i postizanju globalne klase proizvoda i usluga. **Unapređenje kvaliteta i unapređenje produktivnosti poslovanja su međusobno povezani i baziraju se na znanju.** Implementacija modernih metoda i tehnika upravljanja je preduslov za povećanje produktivnosti poslovanja.

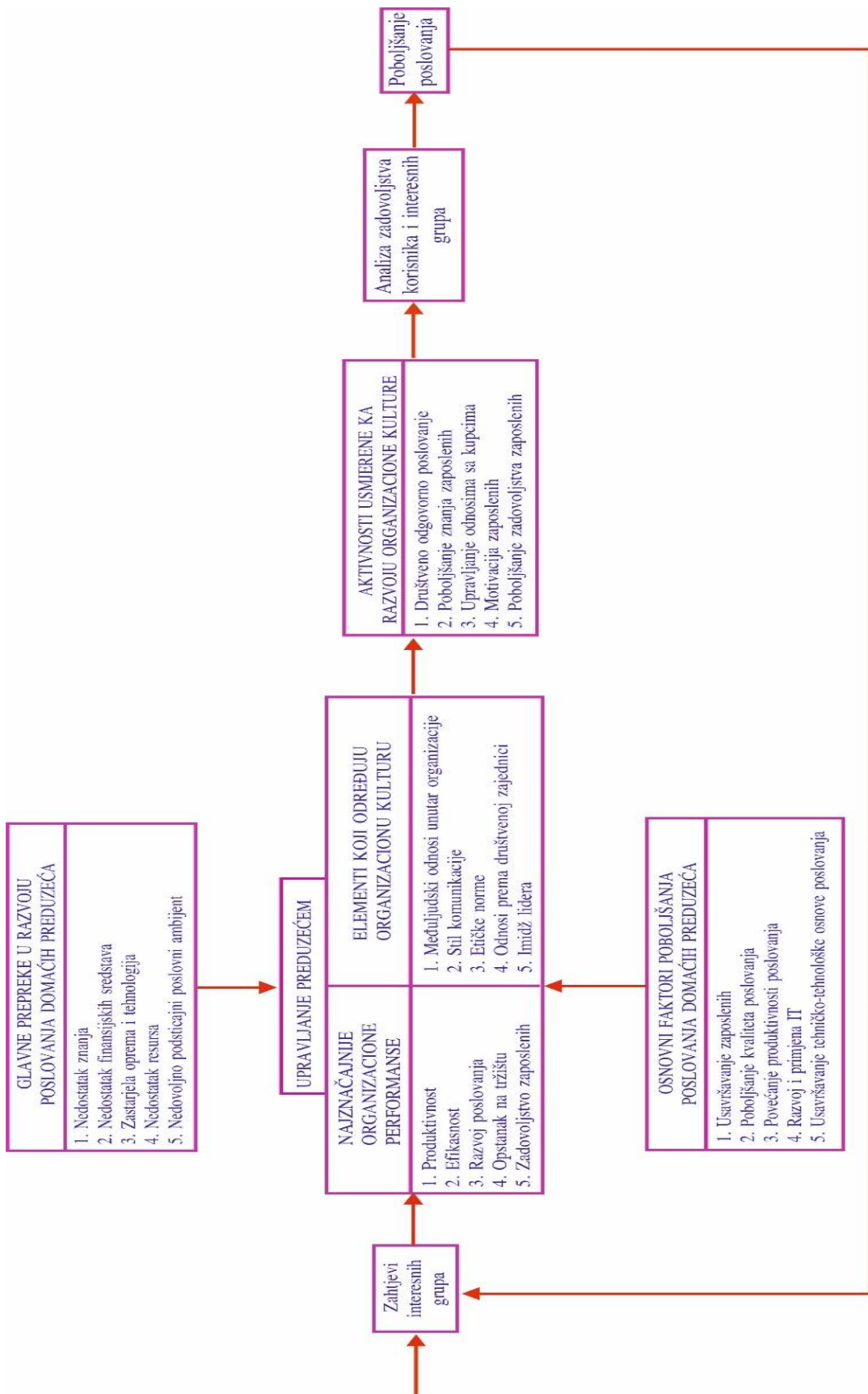
Analiza zadovoljstva interesnih grupa podrazumijeva da se ,osim analize korisnika, vrši i analiza zadovoljenja interesa svih ciljnih grupa u poslovnom okruženju. Presentovani model polazi od strategijskog fokusa ka korisnicima i interesnim grupama, a završava se analizom zadovoljstva svih učesnika u tržišnom procesu, kao sastavnog dijela procesa izgrađivanja međusobnih odnosa. „Korisnici su podjednako važni kao i ostatak društvene zajednice. Ostvarivanje zadovoljstva interesnih grupa predstavlja osnovni preduslov formiranja stabilne konkurentne pozicije na globalnom tržištu“²²⁶.

²²⁶ www.cris.uns.ac.rs

Proces stalnog unapređenja se nadograđuje na analizu ispunjenosti zahtjeva interesnih grupa i predstavlja operacionalizaciju teorijskog modela PDCA ciklusa (**planiraj-uradi-provjeri-djeluj**). Sve aktivnosti moraju da se prvo planiraju, zatim da se organizuju, a onda se vrši provjera racionalnosti planskih odluka i načina njihove realizacije. Informacije koje se dobiju u fazi kontrole predstavljaju ulaze u naredni ciklus procesa planiranja, odnosno to je **povratna sprega**. Proces stalnog unapređenja je danas sastavni dio, kako koncepta TQM tako i međunarodnih upravljačkih standarda, posebno sistema menadžment kvalitetom (ISO 9001) i na njemu zasnovanih integriranih menadžment sistema.

Grafički prikaz metodološke osnove modela dat je na slici 6.1.²²⁷

²²⁷ Izvor: VV MODEL: Model koji je dizajnirao Vasiljević Veljko, Mr.



Slika 6.1: VV model za primjenu koncepta organizacione kulture na domaćem tržištu

6.2.3. Prijedlozi za unapređenje poslovanja domaćih preduzeća

Globalna ekonomija i globalno poslovanje traže od preduzeća da budu **fleksibilna, inovativna i produktivna**. Preduzeća koja žele da ostvare konkurentsku sposobnost na globalnom tržištu moraju da teže ka ostvarenju ciljeva poslovne izvrsnosti i da imaju svjetsku klasu proizvoda i usluga.

Poslovna organizacija mora da bude sposobna da paralelno inovira i unapređuje produktivnost svog poslovanja. Ovo je moguće ukoliko se stalno vrši implementacija novih metoda i tehnika upravljanja. Znanje koje se stalno usavršava u poslovnoj organizaciji omogućava povećanje produktivnosti poslovanja organizacije.

Poslovni uspjeh u uslovima tržišnih turbulencija zavisi od izgradnje organizacione strukture koja je fleksibilna i dinamična, koja se fokusira na razvoj ljudskih resursa, efikasno se koristi dostignućima informacionih tehnologija, posluje na globalnom tržištu i može da izvrši implementaciju novih organizacionih struktura i kultura.

Organizaciona kultura podrazumijeva sistem **zajedničkih pretpostavki, vrijednosti i vjerovanj**, koji djeluje na način ponašanja ljudi u jednoj organizaciji. Ona **utiče na sve aspekte poslovanja**. Takođe, organizaciona kultura **unapređuje karakter važnih elemenata organizacije i poslovanja**, poput: **poslovne filozofije, poslovne politike, poslovne strategije, organizacione strukture, sistema kontrole, stila vođstva**, kao i **sistema motivacije**.

Organizaciona kultura utiče na stavove interesnih grupa u odnosu na konkretnu poslovnu organizaciju, a interesne grupe su važne jer njihovi stavovi mogu da pozitivno ili negativno utiču na poslovanje preduzeća. S druge strane posmatrano, organizaciona kultura direktno utiče na **motivisanje zaposlenih** u organizaciji. Motivisani pojedinci u poslovnoj organizaciji utiču na unapređenje produktivnosti poslovanja organizacije (rade bolje, stalno unapređujući svoje znanje).

Razvoj koncepta organizacione kulture je od izuzetne važnosti za domaća preduzeća, kao i za preduzeća iz zemalja u tranziciji. Razvijajući ovaj koncept, ova preduzeća postaju vidljivija za javnost, imidž im se unapređuje, postaju društveno odgovorna, zaposleni postaju motivisaniji za posao i za unapređenje znanja, lideri postaju uspješniji i odgovorniji, što sve u krajnjoj liniji utiče na unapređenje efikasnosti poslovanja, dugoročno posmatrano. Implementacija savremenih metoda i tehnika upravljanja generalno utiče na unapređenje produktivnosti poslovanja pa je tako i sa organizacionom kulturom.

Preduzeća koja dolaze iz zemalja u tranziciji imaju hronične probleme sa resursima i znanjem. Kao **glavne prepreke u razvoju poslovanja domaćih preduzeća** identifikovane su: **nedostatak znanja (22,6%), nedostatak finansijskih sredstava (14,3%), zastarela oprema i**

tehnologija (13,5%), nedostatak resursa (12,8%) i nedovoljno podsticajni poslovni ambijent (12,8%).

Nedostatak znanja je ključan za adekvatno poslovanje u globalnoj ekonomiji. Svi globalni konkurenti, pogotovu oni koji dolaze iz novoindustrijalizovanih zemalja, svoju konkurentnost zasnivaju na stalnom unapređenju znanja. Implementacija modernih metoda i tehnika upravljanja je glavni način za unapređenje znanja domaćih rukovodilaca i zaposlenih.

Nedostatak finansijskih sredstava je hronični problem svih preduzeća iz zemalja u tranziciji. Ovaj problem je bio posebno izražen u periodu nakon globalne ekonomske krize iz 2008. godine, a biće izražen i u bliskoj budućnosti kao rezultat negativnog djelovanja pandemije i drugih globalnih uticaja na ekonomiju. Već je uočen rast troškova sa aspekta inputa u proizvodnju (energenti – nafta i gas, sirovine, posebno metali, energija, itd). Problem zastarjele opreme je takođe problem gotovo svih preduzeća koja dolaze iz tranzicionih ekonomija. Čak i kad nabavljaju opremu, preduzeća najčešće ne kupuju novu, već repariranu opremu koja može da zadovolji njihove potrebe. To je obično optrema prethodne tehnološke generacije. Znači, evidentno je kašnjenje u primjeni novih tehnologija u poslovanju.

Kada se radi o resursima, u domaćoj privredi dominira grupacija malih i srednjih preduzeća, a upravo su to preduzeća koja su resursno siromašna (nedostaju im ne samo finansijska sredstva i znanje, veći kadrovi, radnici, prostor, sirovine itd.). Konačno, tranzicija treba da stvori podsticajni ekonomski ambijent, a to je dugoročan proces.

Kao **osnovni faktori unapređivanja poslovanja domaćih preduzeća**, uočeni su: **usavršavanje zaposlenih (24,3%), unapređenje kvaliteta poslovanja (22,8%), povećanje produktivnosti poslovanja (11%), razvoj i primjena IT (8,8%) i usavršavanje tehničko-tehnološke osnove poslovanja (8,1%).**

Svi zaposleni moraju stalno da se usavršavaju. To ipak nije slučaj, rezultati istraživanja ukazuju na činjenicu da najveći broj ispitanika, njih **60% nije bilo na usavršavanju**, dok je **40% bilo na usavršavanju**. Dugoročno posmatrano, ovo predstavlja problem koji se može manifestovati nedostatkom sposobnosti zaposlenih da obavljaju svoj posao. Unapređenje kvaliteta je od izuzetnog značaja za razvoj poslovanja jer omogućava unapređenje konkurentske sposobnosti organizacije. Strani partneri već duži niz godina, kao uslov saradnje, traže dokaz o uvedenom sistemu menadžment kvalitetom ili integrisanim menadžment sistemima. Unapređenje kvaliteta poslovanja rezultuje i unapređenjem produktivnosti poslovanja i obrnuto.

Implementacija novih IT rješenja je, takođe, od ključne važnosti za poslovanje domaćih preduzeća jer omogućava unapređenje produktivnosti poslovanja, što direktno utiče na efikasnost poslovanja. Tehničko-tehnološka osnova mora da se stalno usavršava, ne samo po osnovu kupovine novih računara i softvera, već i po osnovu kupovine nove, moderne opreme koja može

da omogući skok u produktivnosti.

U odnosu na navedeno, **opšti prijedlozi za unapređenje poslovanja domaćih preduzeća** su:

- Adekvatna **primjena modernih metoda i tehnika upravljanja**.
- Šira i brža **implementacija koncepta upravljanja kvalitetom, opredmećenog kroz sistem menadžment kvalitetom** kao i **uvođenje integrisanih menadžment sistema**, sa ciljem unapređenja efikasnosti poslovanja, u funkciji unapređenja kvaliteta poslovanja.
- Poslovanje koje se **bazira na stalnom unapređenju produktivnosti znanja** svih zaposlenih u preduzeću, posebno rukovodilaca.

Kao **posebni prijedlozi za unapređenje poslovanja domaćih preduzeća** mogu se uočiti:

- 1) **primjena profesionalnog menadžmenta u sektoru državnih preduzeća;**
- 2) **striktna primjena zakonskih rješenja koja se odnose na proces upravljanja u državnim preduzećima;**
- 3) **razvoj koncepta preduzetničkog ponašanja u ekonomiji, posebno korporativnog preduzetništva, a naročito u državnim poslovnim subjektima.**

Mogućnost oslanjanja na profesionalni menadžment državnim preduzećima je jedan od ključnih problema koji utiče na nedovoljnu konkurentnost u domaćim preduzećima i u tranzicionim ekonomijama. Ovo je dugoročni problem koji mora da se riješi. Uspostavljanje profesionalnih upravljačkih timova u državnim preduzećima je imperativ da bi se unaprijedilo poslovanje.

Savremene poslovne organizacije moraju svjesno i organizovano da primjenjuju preduzetnički koncept i da se preduzetnički ponašaju. Prema autoru Drakeru²²⁸, poslovanje u organizaciji se, bez obzira na veličinu, mora upravljati na preduzetnički način, da bi preduzeće postalo preduzetnička organizacija.

Savremeno poslovanje zahtijeva implementiranje koncepta **korporativnog preduzetništva**. Korporativno preduzetništvo podrazumijeva da svi pojedinci koji su zaposleni u savremenoj poslovnoj organizaciji primjenjuju osnovne principe preduzetništva i da se ponašaju kao da su i sami preduzetnici.

Analizirani rukovodioci su dobro uočili da su **produktivnost (40%)** i **efikasnost (32%)**

²²⁸ Draker Peter, Moj pogled na menadžment, Adžes, Novi Sad, 2003., str. 122.

ključne organizacione performanse koje utiču na unapređenje poslovanja preduzeća.

S druge strane posmatrano, iako najveći broj ispitanika, njih **50%** smatra da je **nivo konkurentnosti** zadovoljavajući, a njih **26%** smatra da je **nivo visok**, ovo se može uzeti u obzir samo kada se radi o lokalnom ili eventualno nacionalnom tržištu.

Problem se javlja već kod regionalnog tržišta. Nedovoljna primjena znanja u domaćim preduzećima je problem kod postizanja konkurentnosti preduzeća u globalnim razmjerama. Izlazak na globalno tržište predstavlja bazičnu pretpostavku tržišnog razvoja preduzeća iz zemalja u tranziciji. Logika globalnog tržišta je da pobjedu odnose najbolji, bez obzira na zemlju porijekla – oni koji mogu da pruže globalni kvalitet, standardizovani sistem poslovanja i cijenu koja je globalno prihvatljiva. Da bi domaća preduzeća postala konkurentna na globalnom tržištu, potrebno je da izmijene dosadašnje ponašanje u poslovanju, koje je fokusirano na lokalno tržište, eventualno regionalno tržište. To znači da, osim adekvatne primjene savremenih metoda i tehnika upravljanja, preduzeća moraju da usvajaju i nova tehnološka rješenja.

Kada se radi o **prezentovanom modelu**, može se konstatovati:

- 1) Ispitanici, odnosno analizirani rukovodioci domaćih preduzeća, **prepoznaju osnovne faktore koji djeluju na organizacionu kulturu** u preduzeću - stil vođenja, zatim karakteristike same organizacije, upravni procesi, radne grupe.
- 2) Ispitanici prepoznaju **elemente koji opredjeljuju organizacionu kulturu** u preduzeću (međuljudski odnosi, stil komunikacije, etičke norme, odnos prema društvenoj zajednici), kao i **najznačajnije organizacione performanse preduzeća** (produktivnost i efikasnost u funkciji razvoja poslovanja).
- 3) Ispitanici su uočili da je **kultura koja dominira u domaćim preduzećima kolektivistička kultura**, koja je karakteristična za naš region, a zatim slijedi individualistička kultura, koja sve više dobija na značaju sa jačanjem liberalne ekonomije.
- 4) Anketirani su adekvatno prepoznali **glavne karakteristike modernog poslovnog lidera** (komunikativnost, inicijativa, posticanje promjena, inovativnost i fleksibilnost).
- 5) Najveći broj anketiranih je iznio stav, kada se radi o **leaderskom stilu** u preduzeću, da u njihovom preduzeću dominira demokratski stil, zatim autokratski i onda abdikacioni (ovo može biti predmet daljih razmatranja, jer su preduzeća iz tranzicionih ekonomija naslijedila autokratski stil iz ranijeg sistema).
- 6) Ispitanici, su dobro **uočili glavne probleme koji vladaju u domaćoj ekonomiji**, kao i **osnovne faktore koji utiču na unapređenje poslovanja preduzeća**.

6.2.4. Smjernice za unapređenje poslovanja domaćih preduzeća

Rukovodioci domaćih preduzeća su kao **glavne aktivnosti koje su usmjerene ka razvoju organizacione kulture** uočili: **društveno odgovorno poslovanje (21%)**, **unapređenje znanja zaposlenih (20,2%)**, **upravljanje odnosima sa korisnicima (13,7%)**, **motivaciju zaposlenih (13,7%)** i **unapređenje zadovoljstva zaposlenih (11,3%)**.

Društveno odgovorno poslovanje je menadžment princip na kome se insistira u posljednjih dvadeset godina. Sve uspješne korporacije u svijetu su ujedno i društveno odgovorne organizacije. Odgovorna poslovna organizacija ima mogućnost da se bolje pozicionira na tržištu i da bude konkurentnija po osnovu percepcije koje o njoj imaju korisnici i šira društvena zajednica. Biti odgovoran jeste ne samo poslovni imperativ već i obaveza modernih poslovnih organizacija.

„Nova razvojna platforma 2030., koja je donijeta na godišnjem sastanku Svjetskog ekonomskog foruma 2020. fokusira se ka izgradnji motivisanog **privatno-javnog** partnerstva i civilnog društva usmjerenog ka unapređenju ekosistema u cilju iskorišćenja budućih mogućnosti“²²⁹.

Odgovornost poslovne organizacije, osim za uspostavljanje održivog razvoja, sve više se odnosi i na odgovornost tehnologije. Prema predviđanjima Svjetskog ekonomskog foruma²³⁰, sa novim tehnologijama, koje prožimaju sve više svakodnevnog života, polje odgovorne tehnologije se širi. To znači da se odgovorno upravlja tehnologijom, da se preciziraju svi tehnički propisi i da se razvija tehnička etika u oblasti visokog obrazovanja.

Unapređenje znanja zaposlenih je ključni faktor razvoja moderne poslovne organizacije. Centralno pitanje razvoja produktivnosti poslovanja je stalno unapređenje znanja po osnovu primjene **modernih metoda i tehnika upravljanja, dostignuća informacione tehnologije i implementacije aktuelnih tehnoloških postupaka**. Zemlje koje imaju sličan nivo konkurentnosti, mogu postići veoma različite rezultate u domenu socijalnog razvoja i unapređenja životne sredine, zbog različitih prioriteta i izbora politika koje su definsane.

Rezultati istraživanja su ukazali na potrebu za unapređenjem znanja rukovodilaca, ali i zaposlenih u domaćim preduzećima. Kada se radi o procesu **usavršavanja zaposlenih**, oni su bili na usavršavanju iz sljedećih oblasti: razvoj proizvoda i usluga (**21,4%**), kvalitet (**21,4%**), poslovna administracija (**16,7%**), upravljanja ljudskim resursima (**16,7%**) i upravljanje informacionim sistemima (**9,5%**). Kada se radi o **rukovodiocima domaćih preduzeća**, oni su bili na usavršavanju najčešće iz oblasti razvoja proizvoda i usluga (**20,7%**) i razvoja ljudskih resursa (**20,7%**), kvaliteta (**16,9%**), upravljanja informacionim sistemima (**8,3%**) i upravljanja tehničkim

²²⁹ www.researchgate.net - 2030: from technology optimism to technology realism, World Economic Forum 2020, www.weforum.org

²³⁰ 3 predictions for the future of responsible technology, October 2021, World economic forum, www.wef.org

sistemima (8,3%).

Kada se radi o **unapređenju produktivnosti znanja**, 48% analiziranih rukovodilaca smatra da je njihova organizacija **zasnovana na znanju**, 22% organizacija koja **stvara znanje**, 16% smatra da je njihova organizacija **zasnovana na resursima** i 14% smatra da je njihova organizacija **tradicionalna**. Za proces unapređenja poslovanja domaćih preduzeća od velikog značaja je i **permanentno usavršavanje vještina rukovodilaca** (izgrađivanje dobrih međuljudskih odnosa u organizaciji, stil komunikacije, etičko ponašanje, liderstvo, itd).

Upravljanje odnosima sa korisnicima sve više dobija na značaju sa razvojem informaciono-komunikacionih tehnologija. Moderna poslovna organizacija mora da poznaje sve svoje korisnike pojedinačno, da im se obraća pojedinačno i da poznaje njihove konkretne želje i zahtjeve. To se omogućava po osnovu namjenski projektovanih baza podataka, koje u sprezi sa IKT tehnologijom omogućavaju komunikaciju sa korisnicima u realnom vremenu.

Briga o zaposlenima i motivacija zaposlenih je jedan od najznačajnijih japanskih modela upravljanja kvalitetom, odnosno TQM koncepta. Sve uspješne poslovne organizacije na globalnom tržištu stalno unapređuju TQM koncept, ili se trude da postignu ciljeve poslovne izvrsnosti po osnovu implementacije sistema menadžment kvalitetom i integrisanih menadžment sistema. U fokusu teorijskog pristupa kvalitetu je briga o zaposlenima i motivacija zaposlenih kao pretpostavka unapređenja produktivnosti rada. U praktičnom smislu, ovo se ostvaruje na osnovu implementacija navedenih koncepata i metoda menadžmenta.

7. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Globalno tržište, kao i skorašnja događanja u svijetu, utiču na potrebu uspostavljanja novog pristupa u procesu upravljanja poslovnom organizacijom. Ovdje se prevashodno misli na brze odgovore na inpute koji dolaze sa tržišta i globalnog poslovnog okruženja.

Zbog brzih tržišnih i društvenih promjena, potrebno je da domaća preduzeća implementiraju one upravljačke metode i tehnike koje će omogućiti dugoročno stvaranje konkurentske sposobnosti. Prevashodno se misli na primjenu onih upravljačkih metoda i tehnika koje se zasnivaju na znanju.

Osnovna (generalna) hipoteza istraživanja je potvrđena – kreiran je teorijski model za unapređenje efikasnosti poslovanja u domaćim preduzećima, koji će u sebi integrisati zahtjeve i potrebe savremene organizacije u funkciji unapređenja organizacione kulture i postizanja konkurentske sposobnosti u međunarodnim razmjerama.

Kreirani model za primjenu koncepta organizacione kulture u preduzećima podrazumijeva sljedeće elemente: analizu zahtjeva korisnika i interesnih grupa, osnovne faktore unapređivanja poslovanja domaćih preduzeća, glavne prepreke u razvoju poslovanja domaćih preduzeća, najznačajnije organizacione performanse savremene organizacije, najbitnije elemente koji određuju organizacionu kulturu preduzeća, aktivnosti usmjerene ka razvoju organizacione kulture, analizu zadovoljstva interesnih grupa kao i stalno unapređenje poslovanja.

Potvrđene su i posebne hipoteze – posebna hipoteza 1 - domaća preduzeća nedovoljno primjenjuju savremene upravljačke metode i tehnike, što rezultuje nedovoljnom produktivnošću poslovanja.

Kada se radi o učestvovanju analiziranih rukovodilaca u procesu unapređenja znanja, njih 76% nije u toku posljednjih godinu dana bilo na usavršavanju, dok je njih 24% bilo na usavršavanju. Prezentovani model za unapređenje efikasnosti poslovanja domaćih preduzeća na bazi primjene koncepta organizacione kulture ukazuje na neophodnost unapređenja znanja iz savremenih metoda i tehnika upravljanja - marketing koncepta (samo 4,2% rukovodilaca je bilo na usavršavanju iz oblasti marketinga), međunarodnog poslovanja (4,2%) i organizacionog dizajna (4,2% rukovodilaca je bilo na usavršavanju iz ove oblasti).

Potvrđena je i posebna hipoteza 2 - implementacija novog organizacionog modela zasnovanog na primjeni savremenih metoda i tehnika u oblasti upravljanja poslovnom organizacijom, posebno u domenu organizacione kulture, ima značajan uticaj na unapređenje efikasnosti poslovanja domaćih preduzeća i utiče na unapređenje produktivnosti znanja pa ,samim

tim, i poslovanja i uspostavljanje konkurentske sposobnosti.

Na osnovu istraživanja i kreiranog modela, definisane su i smjernice za unapređenje: društveno odgovorno poslovanje, unapređenje znanja zaposlenih, upravljanje odnosima sa korisnicima, motivacija zaposlenih i unapređenje zadovoljstva zaposlenih.

Model za primjenu koncepta organizacione kulture u preduzećima polazi od potrebe za stalnom analizom zahtjeva korisnika i interesnih grupa, koji treba da predstavljaju ulazne informacije u procesu donošenja upravljačkih odluka.

Kao osnovni faktori unapređenja poslovanja domaćih preduzeća uočeni su: usavršavanje zaposlenih (24,3%), unapređenje kvaliteta poslovanja (22,8%), povećanje produktivnosti poslovanja (11%), razvoj i primena IT (8,8%) i usvršavanje tehničko-tehnološke osnove poslovanja (8,1%).

Kao glavne prepreke u razvoju poslovanja domaćih preduzeća identifikovane su: nedostatak znanja (22,6%), nedostatak finansijskih sredstava (14,3%), zastarela oprema i tehnologija (13,5%), nedostatak resursa (12,8%) i nedovoljno podsticajni poslovni ambijent (12,8%).

Anketirani rukovodioci domaćih preduzeća su definisali najznačajnije organizacione performanse preduzeća: produktivnost (40%), efikasnost (32%), razvoj poslovanja (14%), opstanak na tržištu (10%) i zadovoljstvo zaposlenih (4%). Elementi koji određuju organizacionu kulturu preduzeća, a koji direktno utiču na poslovne performanse preduzeća su: međuljudski odnosi unutar organizacije (29,4%), stil komunikacije (23,5%), etičke norme (16,7%), odnosi prema društvenoj zajednici (11,8%) i imidž lidera (7,4%).

Rukovodioci preduzeća su kao aktivnosti usmjerene ka razvoju organizacione kulture uočili: društveno odgovorno poslovanje (21%), unapređenje znanja zaposlenih (20,2%), upravljanje odnosima sa korisnicima (13,7%), motivacija zaposlenih (13,7%) i unapređenje zadovoljstva zaposlenih (11,3%).

Nakon realizacije upravljačkih odluka, potrebno je sagledati njihove efekte, a najznačajniji aspekt toga je analiza zadovoljstva korisnika i interesnih grupa. Ove informacije, u skladu sa procesnim modelom, po sistemu povratne sprege predstavljaju ulazne informacije za naredni ciklus poslovnog odlučivanja, posebno procesa donošenja planskih odluka.

Rukovodioci većim dijelom nijesu bili na usavršavanju proteklih godinu dana (njih 76%), a oni koji su bili na usavršavanju najčešće su pohađali treninge i seminare iz oblasti razvoja proizvoda i usluga (20,7%) i razvoja ljudskih resursa (20,7%), zatim kvaliteta (16,9%), upravljanja informacionim sistemima (8,3%) i konačno, upravljanja tehničkim sistemima (8,3%).

Kada se radi o procesu usavršavanja zaposlenih u domaćim preduzećima, najveći broj ispitanika, njih 60% nije bilo na usavršavanju, dok je 40% bilo na usavršavanju. Zaposleni su bili

na usavršavanju iz sljedećih oblasti: razvoj proizvoda i usluga (21,4%), kvalitet (21,4%), poslovna administracija (16,7%), upravljanje ljudskim resursima (16,7%) i upravljanje informacionim sistemima (9,5%).

Najznačajniji prijedlozi za unapređenje poslovanja koji proističu iz rezultata istraživanja su: adekvatna primjena modernih metoda i tehnika upravljanja, šira i brža implementacija koncepta upravljanja kvalitetom i integrisanih menadžment sistema, poslovanje koje se bazira na stalnom unapređenju produktivnosti znanja.

Model koji je prezentovan treba da omogući unapređenje poslovanja domaćih preduzeća, uzimajući u obzir zahtjeve globalnog tržišta i potrebu za stalnim unapređenjem znanja zaposlenih, ali i činjenice poput uvažavanja ekonomske realnosti domaće ekonomije, realnosti tranzicionih tokova i negativnih efekata ekonomske krize kao posljedice pandemije i drugih globalnih procesa.

Kreativno mišljenje, odlučivanje na bazi preciznih informacija, fleksibilno ponašanje i adekvatno upravljanje ljudskim potencijalom su ključni za postizanje globalne konkurentske sposobnosti. Implementacija savremenih upravljačkih tehnika je temeljni preduslov za uspješno poslovanje domaćih preduzeća. Pogrešno razumijevanje upravljanja, globalnog poslovanja i organizacionog dizajna je uobičajeno za preduzeća koja dolaze iz tranzicionih ekonomija.

8. PRILOZI

8.1. PRILOG I – OSNOVNI INSTRUMENT ISTRAŽIVANJA: ANKETNI UPITNIK

STAVOVI RUKOVODILACA ORGANIZACIJA

Poštovani,

Upitnik koji se nalazi pred Vama predstavlja instrument istraživanja koje se realizuje u okviru rada na doktorskoj disertaciji pod nazivom *Razvoj modela za primjenu koncepta organizacione kulture na domaćem tržištu.*

Molimo Vas da pažljivo pročitate i popunite ovaj upitnik, jer smatramo da će Vaše mišljenje biti od značaja u procesu analize navedene problematike a u funkciji unaprjeđivanja konkurentnosti domaćih preduzeća. Anketa je anonimna.

Unaprijed hvala na saradnji.

I OPŠTI PODACI O ORGANIZACIJI I ISPITANIKU

[1] Veličina organizacije u kojoj radite:

- 1) do 10 zaposlenih,
- 2) do 50 zaposlenih,
- 3) do 250 zaposlenih,
- 4) preko 250 zaposlenih.

[2] Vlasnička struktura organizacije u kojoj radite:

- 1) privatno vlasništvo,
- 2) državno vlasništvo,
- 3) _____.

[3] Oblast poslovanja organizacije u kojoj radite:

- | | |
|----------------------------------|---------------------------|
| 1) Industrija, | 7) Finansije, |
| 2) Energetika, | 8) Obrazovanje i kultura, |
| 3) Građevinarstvo, | 9) Zanatstvo, |
| 4) Saobraćaj i telekomunikacije, | 10) Poljoprivreda, |
| 5) Trgovina, | 11) Usluge, |
| 6) Turizam, | 12) Nešto drugo |

_____.

[4] Pozicija ispitanika u organizaciji koja je predmet analize:

- | | |
|------------------------|----------------------------|
| 1) vlasnik preduzeća, | 6) menadžer, |
| 2) direktor preduzeća, | 7) direktor sektora, |
| 3) zamjenik direktora, | 8) rukovodilac službe |
| 4) pomoćnik direktora, | 9) rukovodilac odjeljenja, |
| 5) savjetnik, | 10) _____. |

[5] Stepen stručne spreme ispitanika:

- | | |
|-------|----------|
| 1) IV | 4) VII/1 |
| 2) V | 5) VII/2 |
| 3) VI | 6) VIII |

II STAVOVI ISPITANIKA

[1] Da li ste upoznati sa konceptom organizacione kulture?

- a) da b) ne

[2] Ako je odgovor potvrđan, objasnite šta predstavlja organizaciona kultura:

[3] Koji su osnovni činioci koji djeluju na organizacionu kulturu u preduzeću?

- 1) stil vođenja,
- 2) karakteristike same organizacije,
- 3) upravni procesi,
- 4) radne grupe,
- 5) _____.

[4] Koji su najbitniji elementi koji određuju organizacionu kulturu preduzeća, (**zaokružiti do tri odgovora**):

- 1) stil komunikacije,
- 2) imidž lidera,
- 3) međuljudski odnosi unutar organizacije,
- 4) odnos preduzeća prema društvenoj zajednici,
- 5) etičke norme,
- 6) komunikacioni simboli,
- 7) protokol
- 8) _____.

[5] Kulturnu preduzeća u kome radite bi okarakterisali kao:

- 1) individualističku,
- 2) kolektivističku,
- 3) mušku,
- 4) žensku,
- 5) kulturu napornog rada,
- 6) procesnu kulturu,
- 7) _____.

[6] Koje su najznačajnije organizacione performanse u preduzeću u kome radite?

- 1) produktivnost,
- 2) efikasnost,
- 3) razvoj poslovanja,
- 4) opstanak na tržištu,
- 5) zadovoljstvo zaposlenih,
- 6) _____.

[7] Koje su najzastupljenije aktivnosti u vašem preduzeću kada se radi o razvoju organizacione

kulture (**zaokružiti do tri odgovora**):

- 1) odnosi s javnošću,
- 2) poboljšanje zadovoljstva zaposlenih,
- 3) društvena odgovornost preduzeća,
- 4) poboljšanje znanja zaposlenih,
- 5) upravljanje odnosima sa korisnicima (**CRM**),

- 6) razvoj međuljudskih odnosa u preduzeću,
- 7) motivacija zaposlenih,
- 8) razvoj liderskog ponašanja
- 9) _____.

[8] Ocijenite nivo inovativnosti Vaše organizacije:

- 1) visok,
- 2) zadovoljavajući,
- 3) prosječan,
- 4) nizak.

[9] Ocijenite Vašu organizaciju sa aspekta unapređenja produktivnosti znanja:

- 1) organizacija koja stvara znanje,
- 2) organizacija zasnovana na znanju,
- 3) organizacija zasnovana na resursima,
- 4) tradicionalna organizacija,
- 5) _____.

[10] Ocijenite nivo konkurentne sposobnosti vaše organizacije na domaćem tržištu:

- 1) visok,
- 2) zadovoljavajući,
- 3) prosječan,
- 4) nizak.

[11] Kako biste okarakterisali liderski stil u preduzeću u kome radite:

- 1) autokratski (lider sam donosi odluke),
- 2) demokratski (lider usmjerava i dozvoljava razmjenu mišljenja)
- 3) abdikacioni (lider prepušta zaposlenima da donose odluke).

[12] Glavne karakteristike savremenog poslovnog lidera su (**zaokružiti do tri odgovora**):

- 1) komunikativnost,
- 2) inovativnost,
- 3) inicijativnost,
- 4) fleksibilnost,
- 5) kreativnost,
- 6) vizionarstvo,
- 7) podsticanje promjena,
- 8) vizionarstvo,
- 9) davanje primjera,
- 10) _____.

[13] Navedite koji su osnovni faktori unapređenja poslovanja u domaćim preduzećima (**zaokružiti do tri odgovora**):

- 1) poboljšanje kvaliteta poslovanja,
- 2) razvoj integrisanih menadžment sistema,
- 3) usavršavanje zaposlenih,
- 4) povećanje produktivnosti poslovanja,
- 5) usavršavanje tehničko-tehnološke osnove poslovanja,
- 6) razvoj i primjena informacionih tehnologija,
- 7) internacionalizacija poslovanja domaćih preduzeća,
- 8) kreiranje poslovnih saveza i partnerstava,
- 9) poboljšanje imidža preduzeća,
- 10) _____.

[14] Navedite glavne prepreke u razvoju poslovanja domaćih preduzeća (**zaokružiti do tri odgovora**):

- 1) nedostatak resursa,
- 2) nedostatak finansijskih sredstava,
- 3) nedostatak znanja,
- 4) zastarela oprema i tehnologije,
- 5) neadekvatna upotreba savremenih metoda i tehnika menadžmenta,
- 6) neadekvatna tržišna orijentisanost,
- 7) poslovanje koje se ne zasniva na međunarodnim upravljačkim standardima,
- 8) nedovoljno podsticajni poslovni ambijent,
- 9) _____.

[15] Da li je neko od Vaših zaposlenih u posljednjih godinu dana bio na usavršavanju iz oblasti menadžmenta?

a) da

b) ne

[16] Ako je odgovor potvrđan, navedite oblast usavršavanja (**zaokružiti do tri odgovora**):0

- 1) kvalitet,
- 2) upravljanje informacionim sistemima,
- 3) marketing,
- 4) poslovna administracija,
- 5) upravljanje ljudskim resursima,
- 6) razvoj proizvoda i usluga,
- 7) upravljanje tehničkim sistemima,
- 8) međunarodno poslovanje,
- 9) _____.

[17] Da li ste Vi kao rukovodilac u posljednjih godinu dana bili na usavršavanju iz oblasti menadžmenta?

a) da

b) ne

[18] Ako je odgovor potvrđan, navedite oblast usavršavanja (**zaokružiti do tri odgovora**):

- 1) kvalitet,
- 2) upravljanje informacionim sistemima,
- 3) marketing,
- 4) poslovna administracija,
- 5) upravljanje ljudskim resursima,
- 6) razvoj proizvoda i usluga,
- 7) upravljanje tehničkim sistemima,
- 8) međunarodno poslovanje,

9) _____.

[19] Ukoliko imate komentar ili sugestije, koji nisu obuhvaćeni napred navedenim pitanjima, molimo Vas da to napišete:

8.2. PRILOG II – STATISTIKA

I OPŠTI PODACI O ORGANIZACIJI I ISPITANIKU

[1] Veličina organizacije u kojoj radite:

1) do 10 zaposleni	10 (20%)
2) do 50 zaposlenih	15 (30%)
3) do 250 zaposlenih	17 (34%)
4) preko 250 zaposlenih	8 (16%)

[2] Vlasnička struktura organizacije u kojoj radite:

1) privatno vlasništvo	39 (78%)
2) državno vlasništvo	11 (22%)
3) _____	

[3] Oblast poslovanja organizacije u kojoj radite:

1) Industrija	3 (6%)
2) Energetika	7 (14%)
3) Građevinarstvo	14 (28%)
4) Saobraćaj i telekomunikacije	
5) Trgovina	8 (16%)
6) Turizam	1 (2%)
7) Finansije	6 (12%)
8) Obrazovanje i kultura	3 (6%)
9) Zanatstvo	
10) Poljoprivreda	
11) Usluge	6 (10%)
12) Nešto drugo: zdravstvo – 1 (2%), IT – 1 (2%), igre na sreću – 1 (2%)	

[4] Pozicija ispitanika u organizaciji koja je predmet analize:

- | | |
|---------------------------------|-----------------------------------|
| 1) vlasnik preduzeća, 7 (14%) | 6) menadžer 11 (22%) |
| 2) direktor preduzeća, 11 (22%) | 7) direktor sektora 5 (10%) |
| 3) zamjenik direktora 2 (4%) | 8) rukovodilac službe 4 (8%) |
| 4) pomoćnik direktora, | 9) rukovodilac odjeljenja 7 (14%) |
| 5) savjetnik 3 (6%) | |

[5] Stepen stručne spreme ispitanika:

- | | |
|--------------|-------------------|
| 1) IV | 4) VII/1 34 (70%) |
| 2) V | 5) VII/2 8 (16%) |
| 3) VI 1 (2%) | 6) VIII 6 (12%) |

II STAVOVI ISPITANIKA

[1] Da li ste upoznati sa konceptom organizacione kulture?

- | | |
|------------------------|----------------|
| a) da 36 (72 %) | b) ne 14 (28%) |
|------------------------|----------------|

[2] Ako je odgovor potvrđan, objasnite šta predstavlja organizaciona kultura:

- | | |
|--------------------------------------|--------------|
| 1) Karakterističan oblik ponašanja | 22 - (61,1%) |
| 2) Definisani sistem vrijednosti | 8 - (22,2%) |
| 3) Izgrađeni ambijent u organizaciji | 6 - (16,7%) |

[3] Koji su osnovni činioci koji djeluju na organizacionu kulturu u preduzeću?

- 1) stil vođenja – 30 (60%)
- 2) karakteristike same organizacije – 12 (24%)
- 3) upravni procesi – 5 (10%)
- 4) radne grupe – 2 (4%)
- 5) način razmišljanja – (2%)

[4] Koji su nabitniji elementi koji određuju organizacionu kulturu preduzeća, (zaokružiti do tri odgovora):

- 1) stil komunikacije – 32 (23,5%)
- 2) imidž lidera – 10 (7,4%)
- 3) međuljudski odnosi unutar organizacije – 40 (29,4)
- 4) odnos preduzeća prema društvenoj zajednici – 16 (11,8%)
- 5) etičke norme – 23 (16,7%)
- 6) komunikacioni simboli – 7 (5,3%)
- 7) protokol – 8 (5,9%)

[5] Kulturnu preduzeća u kome radite bi okarakterisali kao:

- 1) individualističku – 12 (24%)
- 2) kolektivističku – 26 (52%)
- 3) mušku – 1 (2%)
- 4) žensku -
- 5) kulturu napornog rada – 5 (10%)
- 6) procesnu kulturu – 6 (12%)

[6] Koje su najznačajnije organizacione performanse u preduzeću u kome radite?

- 1) produktivnost – 20 (40%)
- 2) efikasnost – 16 (32%)
- 3) razvoj poslovanja – 7 (14%)
- 4) opstanak na tržištu – 5 (10%)

5) zadovoljstvo zaposlenih – 2 (4%)

[7] Koje su najzastupljenije aktivnosti u Vašem preduzeću kada se radi o razvoju organizacione kulture (zaokružiti do tri odgovora):

- 1) odnosi s javnošću – 7 (5,6%)
- 2) poboljšanje zadovoljstva zaposlenih – 14 (11,3%)
- 3) društvena odgovornost preduzeća – 26 (21%)
- 4) poboljšanje znanja zaposlenih – 25 (20,2%)
- 5) upravljanje odnosima sa korisnicima - (CRM) – 17 (13,7%)
- 6) razvoj međuljudskih odnosa u preduzeću – 1 (9,7%)
- 7) motivacija zaposlenih – 17 (13,7%)
- 8) razvoj leaderskog ponašanja – 6 (4,8%)

[8] Ocijenite nivo inovativnosti Vaše organizacije:

- 1) visok – 11 (22%)
- 2) zadovoljavajući – 25 (50%)
- 3) prosječan – 12 (24%)
- 4) nizak – 2 (4%)

[9] Ocijenite Vašu organizaciju sa aspekta unapređenja produktivnosti znanja:

- 1) organizacija koja stvara znanje – 11 (22%)
- 2) organizacija zasnovana na znanju – 24 (48%)
- 3) organizacija zasnovana na resursima – 7 (14%)
- 4) tradicionalna organizacija – 8 (16%)

[10] Ocijenite nivo konkurentne sposobnosti Vaše organizacije na domaćem tržištu:

- 1) visok – 13 (26%)
- 2) zadovoljavajući – 25 (50%)
- 3) prosječan – 8 (16%)
- 4) nizak – 4 (8%)

[11] Kako biste okarakterisali leaderski stil u preduzeću u kome radite?

- 1) autokratski (lider sam donosi odluke) – 9 (18%)
- 2) demokratski (lider usmjerava i dozvoljava razmjenu mišljenja) – 36 (72%)
- 3) abdikacioni (lider prepušta zaposlenima da donose odluke) – 5 (10%)

[12] Glavne karakteristike savremenog poslovnog lidera su (zaokružiti do tri odgovora):

- 1) komunikativnost -
- 2) inovativnost – 25 (17,2%)
- 3) inicijativnost – 17 (11,8%)
- 4) fleksibilnost – 20 (13,8%)
- 5) kreativnost – 16 (11%)
- 6) vizionarstvo – 11 (7,6%)
- 7) podsticanje promjena – 19 (13,1%)
- 8) pojedinac sa misijom – 10 (6,9%)
- 9) davanje primjera – 12 (8,3%)

[13] Navedite koji su osnovni faktori unaprjeđenja poslovanja u domaćim preduzećima (zaokružiti do tri odgovora):

- 1) poboljšanje kvaliteta poslovanja – 31 (22,8%)
- 2) razvoj integrisanih menadžment sistema – 8 (5,8%)

- 3) usavršavanje zaposlenih – 33 (24,3%)
- 4) povećanje produktivnosti poslovanja – 15 (11%)
- 5) usavršavanje tehničko-tehnološke osnove poslovanja – 11 (8,1%)
- 6) razvoj i primjena informacionih tehnologija – 12 (8,8)
- 7) internacionalizacija poslovanja domaćih preduzeća – 9 (6,6%)
- 8) kreiranje poslovnih saveza i partnerstava – 10 (7,4%)
- 9) poboljšanje imidža preduzeća – 7 (5,2%)

[14] Navedite glavne prepreke u razvoju poslovanja domaćih preduzeća (zaokružiti do tri odgovora):

- 1) nedostatak resursa – 17 (12,8%)
- 2) nedostatak finansijskih sredstava – 19 (14,3%)
- 3) nedostatak znanja – 30 (22,6%)
- 4) zastarela oprema i tehnologije – 18 (13,5%)
- 5) neadekvatna upotreba savremenih metoda i tehnika menadžmenta – 15 (11,3%)
- 6) neadekvatna tržišna orijentisanost – 10 (7,5%)
- 7) poslovanje koje se ne zasniva na međunarodnim upravljačkim standardima – 7 (5,2%)
- 8) nedovoljno podsticajan poslovni ambijent – 17 (12,8%)

[15] Da li je neko od Vaših zaposlenih u posljednjih godinu dana bio na usavršavanju iz oblasti menadžmenta?

a) da 20 (40%)

b) **ne** 30 (60%)

[16] Ako je odgovor potvrđan, navedite oblast usavršavanja (zaokružiti do tri odgovora):

- 1) kvalitet – 9 (21,4)
- 2) upravljanje informacionim sistemima – 4 (9,5%)
- 3) marketing – 3 (7,1%)
- 4) poslovna administracija – 7 (16,7%)
- 5) upravljanje ljudskim resursima – 7 (16,7%)
- 6) razvoj proizvoda i usluga – 9 (21,4%)
- 7) upravljanje tehničkim sistemima – 1 (2,4%)
- 8) međunarodno poslovanje – 1 (2,4%)
- 9) organizacioni dizajn – 1 (2,4%)

[17] Da li ste Vi kao rukovodilac u posljednjih godinu dana bili na usavršavanju iz oblasti menadžmenta?

a) da 12 (24%)

b) **ne** 38 (76%)

[18] Ako je odgovor potvrđan, navedite oblast usavršavanja (zaokružiti do tri odgovora):

- 1) kvalitet – 4 (16,9%)
- 2) upravljanje informacionim sistemima – 2 (8,3%)
- 3) marketing – 1 (4,2%)
- 4) poslovna administracija – 2 (8,3%)
- 5) upravljanje ljudskim resursima – 5 (20,7%)
- 6) razvoj proizvoda i usluga – 5 (20,7%)
- 7) upravljanje tehničkim sistemima – 2 (8,3%)
- 8) međunarodno poslovanje – 1 (4,2%)
- 9) pregovori – 1 (4,2%)
- 10) organizacioni dizajn – 1 (4,2%)

LITERATURA

- 1) Adižes Isak, **Neophodno je promeniti paradigmu u teoriji menadžmenta i liderstva**, Adižes southeast Europe, 2021, www.asee.biz
- 2) Adižes Isak, **Kako upravljati u vreme krize**, Asee, Novi Sad, 2009.
- 3) Adižes Isak, **Upravljanje promenama**, Adižes, Novi Sad, 2006.
- 4) Acharol R.S., Kotler P., **Frontier of the marketing paradigm in the third millenium**, Journal of academic marketing science, Vol. 40, No. 1, January 2012., pp. 35-52, www.springer.com
- 5) **Analiza performansi i lanaca vrednosti odabranih sektora**, CEVES, Beograd, 2017., www.ceves.org.rs
- 6) Arnold Frank, **Menadžment učite od najboljih**, Laguna, Beograd, 2015.
- 7) Atali Žak, **Kratka istorija budućnosti**, Arhipelag, Beograd, 2010.
- 8) Bersten F., Frimen Č., Lardi N., Mičel D., **Uspom Kine**, Službeni glasnik, Beograd, 2011.
- 9) Bešić Cariša, **Benčmarketing – put ka poslovnoj izvrsnosti**, Zadužbina Andrejević, Beograd, 2006.
- 10) Bešić C., Đorđević D, **Menadžment promena**, FTN Čačak, 2021.
- 11) Bešić C., Đorđević D., **Strategijski menadžment**, FTN Čačak, 2019.
- 12) Bešić C., Đorđević D., **Savremeni menadžment trendovi**, FTN, Čačak, 2017.
- 13) Bešić C., Đorđević D., **Benčmarketing**, Tehnički fakultet, Čačak, 2014.
- 14) Brkić Miša, **Biznis klasa**, Vukotić media, Beograd, 2017.
- 15) **Business and management**, Mayo Elton, British library, 2021., www.bl.uk/people/elton-mayo
- 16) Crnko Krešimir, **Japanski poslovni kodeks**, Profil, Zagreb, 2013.
- 17) De Bono Edvard, **Kurs razmišljanja**, Adižes, Novi Sad, 2008.
- 18) Deming Edwards, **Kako izaći iz krize**, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1996.
- 19) Deming Edwards, **Nova ekonomska nauka**, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1996.
- 20) Deming Edwards, **Kako izaći iz krize**, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1996.
- 21) Draker Piter, **Veština delotvornog direktora**, Adižes, Novi Sad, 2006.
- 22) Draker Piter, **Upravljanje u novom društvu**, Adižes, Novi Sad, 2005.
- 23) Draker Piter, **Moj pogled na menadžment**, Adižes, Novi Sad, 2003.
- 24) Draker Piter, **Postkapitalističko društvo**, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1995.

- 25) Draker Piter, **Menadžment za budućnost**, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1996.
- 26) Đorđević D., Čočkalović D., **Upravljanje kvalitetom**, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2007.
- 27) Fajol Anri, **Opšti i industrijski menadžment**, Adižes, Novi Sad, 2006.
- 28) **Fault lines widen in the global recovery**, IMF, July 2021, www.imf.org
- 29) Ferguson Nail, **Civilizacija**, Službeni glasnik, Beograd, 2013.
- 30) Ferguson Nial, **The US and China both need economic rehab**, Finances and Economics, 11/06/2013, www.nialferguson.com
- 31) Finley, M.I., **Antička ekonomija**, Mate, Zagreb, 2011.
- 32) Foster Thomas, **Managing Quality**, Prentice Hall International, Englewood Cliffs, New Jersey, 2001.
- 33) **Fundamental concepts**, EFQM 2013., www.efqm.org
- 34) Galbraith John Kenneth, **Novac**, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1997.
- 35) Galbraith John Kenneth, **Ekonomija u perspektivi**, Mate, Zagreb, 1995.
- 36) Goleman Danijel, **Ekološka inteligencija**, Geopoetika, Beograd, 2010.
- 37) **Guru Alfred Chandler**, Economist, 9 th April 2009., www.economicst.com
- 38) Hamel Gari, **Budućnost menadžmenta**, Asee, Novi Sad, 2009.
- 39) Hammer M., Champy, J., **Reinženjering tvrtke**, Mate, Zagreb, 2004.
- 40) Hammer M., **The Reengineering revolution handbook**, Harper Collins Publishers Inc., London, 1993.
- 41) Hammer Michael, **Beyond Reengineering**, Harper Business, New York, 1993.
- 42) Harari J.N., **Homo Deus**, Laguna, Beograd, 2018.
- 43) **History of Six Sigma**, Lean Sigma Corporation, www.leansigmacorporation.com
- 44) Hill Linda, **Upravljanje promenama**, Data Status, Beograd, 2014.
- 45) Hindel Tim, **Menadžment pojmovnik**, Adižes, Novi Sad, 2006.
- 46) **Intelektualni kapital – ključni resurs kompanije**, Asee Southeast Europe, Novi Sad, 2021., www.asee.biz/razvoj-zaposlenih
- 47) Janićijević Nebojša, **Organizaciono ponašanje**, Datastatus, Beograd, 2008.
- 48) Janićijević Nebojša, **Organizaciono učenje u teoriji organizacionih promena**, Ekonomski anali br. 171, 2006., Ekonomski fakultet, Beograd, str. 7-31.
- 49) Juran Joseph, **Oblikovanjem do kvaliteta**, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1996.

- 50) Kenichi Ohmae, **Nova globalna pozornica**, Mate, Zagreb, 2007.
- 51) Kisindžer Henri, **Da li je Americi potrebna spoljna politika**, Klub Plus, Beograd, 2011.
- 52) Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I., **Marketing 5.0: Technology for Humanity**, John Wiley and Sons Inc, Hoboken, New Jersey, 2021.
- 53) Kotler P., Pfoertsch W., Sponholz U., **H2H Marketing – The Genesis od Human-to-Human Marketing**, Springer, Switzerland, 2020., pp. XII, www.springer.com
- 54) Kotler P., Keller K.L., Martinović M., **Upravljanje marketingom**, Mate, Zagreb, 2014.
- 55) Kotler P., Caslione J., **Kaotika**, Mate, Zagreb, 2009.
- 56) Kotler F., Roberto N., Li N., **Socijalni marketing**, Clio, Beograd, 2008.
- 57) Kotler F., Li N., **Korporativna društvena odgovornost**, Adižes, Novi Sad, 2007.
- 58) Kotler Filip, **Marketing pojmovnik od A do Z**, Adižes, Novi Sad, 2004.
- 59) Kotler Filip, **Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem**, Adižes, Novi Sad, 2003.
- 60) Kotler Philip, Armstrong Gary, **Principles of Marketing**, Prentice Hall International, Editions, Englewood Cliffs, New Jersey, 1996.
- 61) Krebs Vaddis, **Managing the 21. st century organization**, IHRM Journal, Vol. XI, No. 4, 2007, pp. 2-8, www.orgnet.com
- 62) Krugman Pol, **Povratak ekonomije depresije i svetska kriza 2008.**, Heliks, Smederevo, 2010.
- 63) Lehman C.M., Dufren D., **Poslovna komunikacija**, Datastatus, Beograd, 2015.
- 64) Letica Bartol, **Doba odgovornosti**, Mate, Zagreb, 2010.
- 65) Mahajan Vijju, **Afrika u usponu**, Mate, Zagreb, 2010.
- 66) Mahajan V., Banga K., **Rešenje za 86%**, Mate, Beograd, 2007.
- 67) Martinović Maja, **Najgore bi bilo široko rezati troškove**, Lider, septembar 2009., www.lider.hr
- 68) Masaki Imai, **Genba Kaizen**, Kaizen institut Srbija, Beograd, 2017.
- 69) Masaki Imai, **Kaizen**, Mono i Manjana, Beograd, 2008.
- 70) Matić Branko, **Predgovor novom izdanju knjige Anri Fajola: Opšti i industrijski menadžment**, Adižes, Novi Sad, 2006., str. 8.
- 71) Milisavljević Momčilo, **Strategijski menadžment**, Ekonomski fakultet, Beograd, 2010.
- 72) Mitrović Radivoje, **Srbija 4.0**, Zavod za udžbenike, Beograd, 2019.
- 73) **Montenegro economy briefing – state-owned enterprises in Montenegro – cuurent state**, China – CEE Unstitute, march 18, 2021., www.chinasee.eu
- 74) Napoleoni Loreta, **Ološ ekonomija**, HESPERIAedu, Beograd, 2009.
- 75) Nikolić Goran, **Ekonomija krize**, Arhipelag, Beograd, 2014.

- 76) Nikolić G., Petrović P., **Poluskriveni ekonomski fenomeni**, Arhipelag, Beograd, 2019.
- 77) Northouse Piter, **Liderstvo – teorija i praksa**, Datastatus, Beograd, 2008.
- 78) Nye, J.S., **Budućnost moći**, Mate, Zagreb, 2012.
- 79) **Opening plenary with Xi Jiping President of PR China**, World economic forum, Annual meeting 2017 Davos, WEF, <https://www.weforum.org/events/world-economic-forum-annual-meeting-2017/sessions/opening-plenary-davos-2017>
- 80) Ostojić Tatjana, **BIZIT 2018: Industrija 4.0 – digitalna revolucija poslovanja**, PC Press, oktobar 2018, www.pcpres.rs
- 81) Ote Maks, **Slom dolazi**, Romanov, Novi Sad, 2009.
- 82) **Ownership and governance of state-owned enterprises**, OECD, 2018, www.oecd.org
- 83) Parker G., **20 views on the biggest opportunity for change after the pandemic**, World economic forum, 13 November 2020, www.wef.org
- 84) Peters T., Waterman R. Jr., **U potrazi za vrhunskim**, Global, Novi Sad, 1996.
- 85) Petrović Zoran, **Ekonomska špijunaža**, Draslar partner, Beograd, 2005.
- 86) Porter M., **What is strategy**, Business strategy executive education, Harvard Business School, June 3 2008.
- 87) Porter Majkl, **Konkurentaska prednost**, Asee, Novi Sad, 2007.
- 88) Randers Jorgen, **2052 - Globalna prognoza za sljedećih četrdeset godina**, Mate, Zagreb, 2014.
- 89) Robbins S.P., Judge T.A., **Organizacijsko ponašanje**, Mate, Zagreb, 2009.
- 90) Rodžers D.L., **Vodič kroz digitalnu transformaciju**, Finesa, Beograd, 2019.
- 91) Sajfert Z., Đorđević D., Bešić C., **Leksikon menadžmenta**, Agencija Matić, Beograd, 2006.
- 92) Schein Edgar, **Organizational culture and leadership**, Jossey-Bass A Willy Imprint, 2004, www.wiley.com
- 93) Schein Edgar, **Organizational culture and leadership**, Josse-Bass Publishers, San Francisko, CA, 1992.
- 94) Schein Edgar, Schein Peter, **Organizational culture and leadership**, Wiley 2016., www.wiley.com
- 95) **SRPS ISO 26000:2011**, Institut za standardizaciju Srbije, Beograd, 2011.
- 96) **State-owned enterprises in Bosnia and Hercegovina – assessing performance and oversight**, IMF, September 20, 2019, www.imf.org/en/pubkications
- 97) Šumpeter Jozef, **Teorija privrednog razvoja**, Službeni glasnik, Beograd, 2012.
- 98) Tissen R., Andriesen D., Deprez, F.L., **Dividenda znanja**, Adižes, Novi Sad, 2006.

- 99) Thompson A.A.Jr., Sticland A.J. III, Gamble J.E., **Strateški menadžment**, Mate, Zagreb, 2008.
- 100) **The Davos Manifesto**, WEF, 02 december 2019, www.weforum.org
- 101) **The Global Competitiveness Report 2019**, World Economic Forum, october 2019, str. XIII, www.weforum.org
- 102) Velč Džek, **Veština pobeđivanja**, Adižes, Novi Sad, 2005.
- 103) Vietor, R.H., **Kako se zemlje natječu**, Mate, Zagreb, 2011.
- 104) **Vođenje timova**, Datastatus, Beograd, 2009.
- 105) Wren Daniel, Voich Dan, **Menadžment - proces, struktura i ponašanje**, PS Grmeč - Privredni pregled, Beograd, 1994.
- 106) Yates Frank, J., **Poslovno odlučivanje**, Mate, Zagreb, 2011.
- 107) Zairi M., **The TQM legacy – Gurus contributions and theoretical impact**, The TQM Journal, Vol. 25, No. 6, 2013, Emerald Group Publishing Ltd, pp. 659-676, www.emeraldinsight.com/journals
- 108) **3 predictions for the future of responsible technology**, October 2021, World economic forum, www.weforum.org
- 109) **4th Industrial revolution**, WEF, october 2018, www.weforum.org
- 110) **5 levels of maslow hierachy of needs**, Very well minf, 2020, www.verywellmind.com
- 111) **6 big ideas to improve the state of the world**, WEF, 06 october 2021, www.weforum.org/agenda/2021/10/06-big-ideas-to-improve-the-state-of-the-world/
- 112) **2021 Outlook – The road to recovery**, CNBC 2021, [www.cnn.com/2021/01/06/opinion/cnbc-2021-outlook-the-road-to-recovery/#2021outlook](http://www.cnn.com/2021/01/06/opinion/cnbc-2021-outlook-the-road-to-recovery/)
- 113) **2030: from technology optimism to technology realism**, World Economic Forum 2020, www.weforum.org

WEB strane:

- 1 www.cris.uns.ac.rs
- 2 www.singipedia.singidunum.ac.rs
- 3 www.iu-travnik.com
- 4 www.researchgate.net
- 5 nardus.mpn.gov.rs
- 6 www.tfzr.uns.ac.rs
- 7 www.tfzr.rs
- 8 iu-travnik.com
- 9 www.ftn.kg.ac.rs
- 10 www.scribd.com
- 11 www.efpr.edu.rs
- 12 www.bib.irb.hr

- 13 www.ekonomija.cg.yu
- 14 www.mfin.gov.rs
- 15 www.pupin.rs
- 16 www.apeiron-uni.eu
- 17 zir.nsk.hr